فعاليات
إدارة الأزمات و الكوارث



تأليف
علي عبد السلام

فعاليات

إدارة الأزمات و الكوارث

تأليف
علي عبد السلام

الناشر
مكتبة زهراء الشرق

الناشر



اسم الكتاب: فعاليات إدارة الأزمات والكوارث

المؤلف: علي عبد السلام

رقم الإيداع: ١٦٩٨

الترقيم الدولي:
I.S.B.N
978-977-314-462-3

الطبعة الأولى ٢٠١٥

المراسلات:

١١٦ شارع محمد فريد ــ القاهرة

جمهورية مصر العربية

التليفون: ٠٠٢٠٢٢٣٩١٣٨٥٩

فـــاكس: ٠٠٢٠٢٢٣٩١٣٣٥٤

المحمول: ٠٠٢٠١٢٢٣١٧٧٥١٠

البـــريـــد الإلكترونـــي:

Hagagbookshop@hotmail.com

الفيس بوك:
HTTP://WWW.FACEBOOK.COM/
ZAHRAAELSHARQ.DARELKAHERA

تويتر:
HTTP://WWW.TWITTER.COM/
ZAHRAAELSHARQ

اليوتيوب:
HTTP://WWW.YOUTUBE.COM/
USER/ZAHRAAELSHARQBOOK

تدمـــــك: ٣-٤٦٢-٣١٤-٩٧٧-٩٧٨

عبد السلام، علي

فعاليات إدارة الأزمات والكوارث/ تأليف: علي عبد السلام/ط١/ القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، ٢٠١٥م.

١٧×٢٤سم

١- إدارة الأزمات

ب- العنوان

٦٥٨،٤٠٥٦



إهداء

إلى.. والدي الغالي الذي امتلأ قلبي له حبًا وعرفانا..

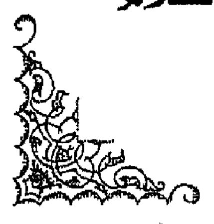
إلى.. والدتي الغالية التي ملأت حياتي عدلا وأمانا..

إلى.. أخي الفاضل..

إلى.. زملائي الأعزاء والعاملين في مجال الشرطة.

أهدي لهم ثمرة جهدي المتواضع...

علي عبد السلام



المقدمة

إن الحمد لله نستعينه ونستهديه، ونعوذ به من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، خير من توقى الكوارث والأزمات، وعالجها بأيسر الاحتياطات، وعلمنا في ذلك الأدوية الشافيات، صلِّ الله عليه وعلى آله وصحابته والتابعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وسلَّم تسليماً كثيراً.

أما بعد، فإنه من المطالب الرئيسية في الإدارة؛ الكفاءة لدى القائد، والفاعلية في اتخاذ القرارات وإنجازها، والأمر لا يتوقف عند القائد أو المدير فقط؛ فالفرد الطبيعي يجب أن يدير حياته الخاصة في جميع شئونها بهذه الكيفية، ولا شك أن الحكم على نجاح أي منظمة أو مؤسسة بنجاح إدارتها، وقيادتها، فالإدارة الناجحة والقيادة الرشيدة، تحمي مؤسساتها من مخاطر وويلات الأزمات والكوارث.

وإن موضوع إدارة الأزمات والكوارث في حياتنا جد خطير، وجدير باهتمام الباحثين في كل بقاع الأرض؛ إذ إن التكنولوجيا المصاحبة لهذا العصر، والتي وصلت إلى هذه التقنيات العالية والتي نشاهدها في حياتنا، لم يستخدمها الفرد السوي في حياته فقط؛ بل استخدمها أصحاب القلوب المريضة والتي فهموا آلياتها وتقنياتها؛ فأصبح المجرم في هذه الأيام والذي استوعب تلك التقنية، يتفنن في إدارة جرائمه حتى أصبح في بعض الأوقات بمنأى عن مطاردة رجال الأمن؛ ذلك أن المجرم في مثل هذه الجرائم لا يقوم بجريمته أمام مرأى وأعين الناس؛ بل على حاسوبه في مكان لا يراه أحد من البشر، وينفذ جريمته بأعلى تقنية، ويستطيع من خلالها أن ينفذ إلى أي مكان في العالم من خلال هذه الشبكة المعلوماتية، فأصبحنا نرى جرائم لتزوير الوثائق المعلوماتية واختراق الشبكات والبرامج في الشركات الكبرى، والحصول على أدق التفاصيل لتلك الشركات بدون بذل الجهد الكبير الملموس والذي كان يسهل اكتشافه من أقل ما يمكن من الحيطة والحذر لدى القائمين على هذه الشركات.

وإن تلك الأزمات والتي قد تحدث بسبب هذه التقنيات لم تتوقف عند هذا الحد فقط؛ بل تنوعت واختلفت أساليبها وطرق القيام بها؛ وكذا اختلفت في نتائجها، فمن تلك الأزمات ما حدث في عمليات السطو التي حدثت في تلك الآونة الأخيرة من الشبكات المعلوماتية، والذي استطاع الجاني من خلال لعبه واحترافه على هذه الشبكات الوصول إلى شفرات تلك الشبكات وفك رموزها بل واختراقها، وهذه الجرائم تعج بها الصحف والمجلات الدولية والعالمية في هذه الأيام.

وإننا إذ بصدد معالجة تلك الكوارث والأزمات، فإننا لن نتناولها من الناحية النظرية، فلقد امتلأت الكتب والأبحاث، بمجهودات عظيمة من الباحثين ممن حاولوا معالجتها، بل وركزوا على كيفية حمايتها وصيانتها، ولكننا معنيون هنا بتلك الإدارات من الناحية العملية والتي ربما ما تأخذ للحيطة جانبًا في حياتها وهي بذلك تؤدي إلى ضياع مؤسساتها ومن هم تحت رئاستها وقيادتها، وعلى هذا فقس....

وما من أزمة أو كارثة لحقت بأي مؤسسة إلا وبدأت من هذا الخلل الذي لحق بقيادة تلك المؤسسة، وسواء كان هذا الخلل متمثلاً في الأنانية وحب الذات وإيثار المصالح الشخصية على الجوانب العامة، وعدم وجود الكفاءات المخلصة التي تسعى إلى تقديم مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد.

ولذا سنحاول في بحثنا هذا أن نلقي الضوء على جوانب الإدارة الناجحة وكيفية معالجتها للأزمات والكوارث قبل حدوثها وأثناء حلولها، وكيف يمكن الوصول بتلك القيادة إلى أعلى مستوى من الحيطة والحذر والذي يستطيع القائد من خلاله أن يحمي مرؤوسيه من أي مخاطر محتملة، اللهم إلا إذا كانت الأزمات والكوارث غير متوقعة كحدوث الزلازل والفيضانات والبراكين مثلا.

وإننا إذ نحاول بهذا البحث إلقاء الضوء على فعاليات الإدارة في مواجهة الأزمات والكوارث؛ فإنه يجب أن نفرد لها فصلا مستقلا أسميناه بالمفهوم العام للإدارة وماهيتها، والإدارة النموذجية سواء كانت الفردية أو الجماعية، ثم بعد ذلك سنتكلم عن مفهوم الأزمة وسبب حدوثها وكيف يمكن تفاديها، أو التقليل من أخطارها، وكذا الكوارث وما ينتج عن ذلك من نتائج في النهاية يستخلصها الباحث من كيفية مواجهة الأزمات والكوارث والذي يسعى الباحث سعيا حثيثًا بمشيئة الله حول إثباته...

وإننا وبصدد فعاليات إدارة الأزمات والكوارث هناك بعض التعاريف المهمة كان يجب أن نتطرق إليها قبل البدء في موضوع الدراسة وهي كما يلي:

ترتكز إدارة الكوارث على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالكارثة [١].

وتعرف إدارة الكوارث بأنها «فن تجنب وقوع أو تخفيض المخاطر وظروف عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم والرقابة على الأخطار المحتمل أن تواجه المنظمة (Steven Fink, 1986).

ويمكن تعريف إدارة الكوارث بأنها: «كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذ بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الكارثة، وأثنائها، وبعد وقوعها» والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي[٢]:

- منع وقوع الكارثة كلما أمكن.
- مواجهة الكارثة بكفاءة وفاعلية.
- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- إزالة الآثار النفسية التي تخلقها الكارثة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الكارثة والاستفادة منها في منع وقوع الكوارث المشابهة أو تحسين وتطوير القدرات في مواجهة تلك الكوارث.

مفهوم إدارة الكارثة (Disaster management)

القدرة على التحكم في سير أحداث الكارثة وإدارتها لصالح المجتمع بتخفيض حجم الخسائر إلى أقل حد ممكن، ويعتبر العنصر الحاكم فيها هو القدرات الخاصة لصانع القرار وفريق إدارة الكارثة.

---

(1) Ronald W. Perry and Jonne M. Nigg. «Emergency Management Strategies for communicating Hazard information» public Administration review Issue, 1985.

(٢) غريب عبد الحميد هاشم، مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر ١٩٩٨.

مفهوم التخطيط لمواجهة الكوارث (Disaster Planning)

يقصد بالتخطيط لمواجهة الكوارث التركيز على الآتي:

- تحقيق استعداد دائم بمواجهة الكوارث بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية لمواجهة الكارثة للحد من الخسائر.
- تحديد الواجبات العامة والخاصة للأجهزة المختلفة التي يمكنها أن تشارك في أعمال الوقاية والإنقاذ والحد من الخسائر و إعادة الأوضاع.

إدارة الأزمة (Management Risk)

إن إدارة دولة (أو إقليم أو العالم) لأزمة ما يعني استخدام هذه الدولة أو الإقليم أو العالم لمختلف الأدوات والوسائل أثناء هذه الأزمة على نحو يحفظ لتلك الدولة، أو الإقليم أو العالم (أمنها القومي بما في ذلك مواردها الطبيعية وغير الطبيعية، أو يقلل من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

ولذا سيكون بحثنا في هذا الكتاب حول هذه النقاط:

فصل تمهيدي: المفهوم العام للإدارة (ماهيتها- سلطاتها-مناهجها)

المبحث الأول: المفهوم العام للإدارة

المطلب الأول: أهمية الإدارة

المطلب الثاني : مجالات الإدارة بمعناها العام

المبحث الثاني: ماهية الإدارة

المطلب الأول: المهارات الإدارية

المطلب الثاني : أنواع الإدارة

المبحث الثالث: سلطات الإدارة

المطلب الأول : من حيث نوع السلطة

المطلب الثاني : من حيث درجة تماسكها

المبحث الرابع: مناهج إدارة أوقات الأزمات والكوارث

المطلب الأول: المناهج التقليدية

المطلب الثاني: المناهج المتطورة

الفصل الأول : إدارة الأزمات

المبحث الأول : ماهية الأزمات وأسبابها

المطلب الأول: مفهوم الأزمات

المطلب الثاني: أسباب الأزمات

المبحث الثاني: الإدارة النموذجية للأزمات

المطلب الأول : الإدارة الجماعية

المطلب الثاني : الإدارة الفردية

الفصل الثاني : إدارة الكوارث

المبحث الأول : مفهوم الكوارث وأسبابها

المطلب الأول: مفهوم الكوارث.

المطلب الثاني: أسباب الكوارث.

المبحث الثاني: أساليب الوقاية من الكوارث

المطلب الأول: ماهية الوقاية من الكوارث وأسبابها

الفرع الأول: الاشتراطات الهندسية المطلوبة لوقاية المنشآت العامة من أخطار الحريق.

الفرع الثاني: الاشتراطات الإطفائية لوقاية المنشآت من أخطار الحريق.

الفرع الثالث: الأسباب المؤدية لحدوث الحريق.

الفرع الرابع: نظم وأساليب تأمين المنشآت من أخطار الحريق.

المطلب الثاني: تعليمات عامة للاحتياط ضد الحريق ومنعه.

فصل تمهيدي

المفهوم العام للإدارة وماهيتها

وينقسم إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول : المفهوم العام للإدارة.

المبحث الثاني : ماهية الإدارة.

تقديم

مصطلح (الإدارة) كثيرًا ما يعني معاني مختلفة تعتمد على السياق العام الذي توجد فيه، فقد تطلق كلمة (الإدارة) على مجموعة من الأنشطة (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل وتنفيذ ورقابة، ومتابعة، وغير ذلك) تؤدي إلى حسن سير العمل وإحداث التفاعل بين الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

وأحيانًا تطلق الإدارة على مجموعة من الأفراد ينفذون أنشطة معينة للدلالة على نشاط أو علم من العلوم السلوكية أو الاجتماعية أو للدلالة على جهة منظمة تتكون من مجموعة أفراد يقومون بأعمال محددة في منشأة معينة لتقديم خدمة أو إنتاج سلعة تتطلب نشاطًا منظمًا تقوم به هذه الهيئة التي تمتلك قوانين ولوائح ينطلق من خلالها القائمون بالإدارة (كإدارة المدرسة أو المستشفى أو المصنع). وقد تستخدم كلمة (إدارة) للدلالة على تنفيذ العمل من خلال الآخرين، أو للدلالة على إجراءات فنية وعملية تتعلق بالتعامل مع الآخرين وتطبيق مبادئ فنية ترتبط بهذا التعامل (كإدارة التقويم والقياس أو إدارة المستودعات أو إدارة التقنيات التربوية والمعلوماتية أو إدارة الإشراف التربوي) أو للدلالة على اتخاذ القرارات.

ويمكن النظر إلى الإدارة أيضًا من خلال تلك العمليات الإجرائية التي تسير تلك الإدارة فيها، فنقول مثلا: إن الإدارة تعني تحديد الأهداف كخطوة أولى يترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف، واختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف. وهذه الخطوات الثلاث، وهي تحديد الأهداف وتحديد الوظائف واختيار الأفراد ينتظمها إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها وتنسق بينها[1].

وكذلك نجد في كل دولة نمت فيها الإدارة كمهنة وكمجال للدراسة اختلافًا في المصطلح، فكلمة (إدارة) تستخدم ترجمة لكلمة (Management) والتي تعني في الإنجليزية بمعنى قيادة،

(١) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥ م، ص ١٢.

وأحيانا أخرى لكلمة (Administration) والتي تعني في الإنجليزية أيضًا بمعنى الإشراف والمتابعة، وسوف نتكلم عن هذا الأمر في مبحثين هما:

المبحث الأول: المفهوم العام للإدارة.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة.

المبحث الأول
المفهوم العام للإدارة

تمهيد وتقسيم:

ويعود تعدد المفاهيم التي يستعمل فيها لفظ (إدارة) إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة ومتفق عليها للإدارة لأسباب عديدة منها[١]، أنها علم اجتماعي تطبيقي أكثر من كونها علماً نظريًا، وأن محورها الإنسان الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود أفعاله، فضلا عن أنها تعتمد على مفاهيم وقواعد كثير من العلوم الاجتماعية الأخرى كعلم النفس، الاجتماع، العلوم الرياضية والفيزيائية، العلوم السياسية وغيرها، وكذلك تشابك عملياتها وتنوع وتتابع إجراءاتها واتساع فكرتها واشتمالها على معان مختلفة.

ونحن نركز هنا على الإدارة الحديثة بشكل عام والتي يتألف دورها في العملية الإنتاجية أو الخدمية من ثلاثة عناصر مترابطة: أولها اختيار الغاية أو الهدف، وثانيها اختيار الوسائل التي تستخدم لتحقيق هذه الغاية، وثالثها التقييم والمراجعة المستمرة لفعالية الوسائل المستخدمة، فالمراجعة المستمرة ضرورية لأن الإدارة لا تتعامل فقط بعناصر الإنتاج أو الخدمات المتعارف عليها بالمال، والموظفين، والوقت، والمواهب، بل تتعامل كذلك مع عناصر أخرى كالروح المعنوية والأخلاق وحفز العاملين Motivation والتنسيق co - ordination فيما بينهم تجنبا لحدوث تضارب أو ازدواجية فيما يقومون به من أعمال الرقابة control التي تتضمن معايير محددة لقياس الأداء واكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية ومتابعة تنفيذها[٢].

وتعتبر (الإدارة) وسيلة تنظم الجهود الجماعة بطريقة تُسهل فهم المعنيين لمهامهم فكرًا وتنفيذًا، ووسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كثير من المؤسسات، وأداة لتحقيق تقدم المجتمع وتطويره.

وتتغلغل الإدارة في جميع أوجه النشاط الإنساني وأصبحت مسؤولة عن النجاح أو الإخفاق

---

(١) عادل حسن: الإدارة والمدير، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعات، ١٩٨٢م، ص (١٨).

(٢) عادل حسن: الإدارة والمدير، مرجع سابق، ص(١١).

الذي يلحق بمنظمة من المنظمات (مدرسة- مستشفى- شركة- مصنع- وزارة... إلخ)، ولها اليد الطولى في تقرير الأمور وتصريف شؤون الحياة وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها[١].

وتتعدد تعريفات (الإدارة) حول نفس المفهوم، فيعرفها (كونتز وأدونيل) بأنها «وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم»[٢]، ويركز هذا التعريف على أهمية العنصر الإنساني في الإدارة، إلا أنه لم يوضح طبيعة الإدارة وعناصرها.

أما (هنري فايول) فيعرفها قائلا: «أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب»[٣]. ويركز هذا التعريف على عمليات أو وظائف الإدارة وأنشطتها والتي حددها في ستة عناصر.

أما (فردريك تايلور) فيرى أن الإدارة «هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة»[٤] ويركز هذا التعريف على عمليات أو وظائف الإدارة.

بينما يُعرفها (بيرسي بوراب) بأنها «حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، وهي تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد»[٥] ويركز هذا التعريف على أهمية التأثير في السلوك الإنساني لحفزه على بذل الجهد في العمل.

أما (لورانس أبلي) فقد عرفها بأنها «تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الآخرين»[٦] ويركز هذا التعريف على أهمية العنصر الإنساني في العملية الإدارية إلا أنه لا يتناول عناصرها المختلفة.

بينما يعرفها (دين) بأنها «تلك الهيئة المنظمة لما لديها من أفراد قادرين على اتخاذ القرارات المحددة للعلاقات والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف»، ويرى هذا التعريف[٧] أن الإدارة

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن: الأصول الإدارية للتربية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٢م، ص (٢٠).
(2) Koontz and Donnell, Principles of Management (New York: McGraw- Hill Book Co,. 1968), p. 22
(3) Heneri Fayal, Industrial and General Management (New York: Pitman Publishing Corporation Marshall, 1949), p. 6
(٤) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٢ م، ص (١٥).
(5)Dean , Jean, Management The Primary School London, Rout Lady 2nd Edition 1995, p. 3
(6) Donld J. Clugh: Concepts in Management, Since Prentice Hall, India, 1986, p. 8.
(٧) فريز محمد أحمد: نظريات في الإدارة التربوية، الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٣هـ- ٢٠٠٢م.

هيئة منظمة لديها من الصلاحيات ما يؤهلها لتنفيذ السياسة الإدارية للمنظمة (مدرسة، كلية، جامعة، مستشفى..) ويوجد على قمة هذه الهيئة مدير فالمساعدون ثم القاعدة العريضة من الأفراد الذين يملكون الخبرة والموهبة التي تجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المحددة.

أما (دونالد كلوا) فيعرفها بأنها «فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك»[١]، ويركز هذا التعريف على أن الإدارة فن أكثر من كونها علما، وأن القيادة والتوجيه وظيفتان من وظائف الإدارة تضافان إلى وظائف الإدارة التي أشار إليها (فابول).

بينما يعرفها (صلاح الدين جوهر) بأنها «عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة وفي إطار الظروف البيئية المحيطة»[٢]، ويركز هذا التعريف على أن الإدارة هي اتخاذ قرارات لتحقيق أهداف مرغوبة.

أما (جيمس ل. هايز) فيرى أن الإدارة «هي إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين»[٣]، ويركز هذا التعريف على أن الإدارة هي القدرة على إنجاز العمل من خلال التأثير في السلوك الإنساني.

بينما يعرفها (محمد منير مرسي) بأنها «القدرة على الإنجاز». وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافًا معينة[٤].

ومن هذه التعريفات وغيرها فإن الإدارة «جملة عمليات أو أنشطة وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتحقيق أهداف المنظمة».

ويعني ذلك أن الإدارة نشاط إنساني واجتماعي Human and Social Activity عام يوجد في مختلف المنظمات مهما اختلفت أهدافها أو طبيعة نشاطها.

وهي عملية مستمرة Continuous Process وتنمية للموارد المتاحة Resources improvement

---

(١) صلاح الدين جوهر: المدخل إلى إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة: دار الثقافة والنشر، ١٩٧٤م، ص (٣٤).
(٢) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٥م، ص (١٩).
(٣) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية- أصولها، وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص (١٢).
(٤) صلاح الدين جوهر: المدخل إلى إدارة وتنظيم التعليم، ص (٣٤).

وعملية هادفة Objective Process، وعملية اتخاذ قرارات sion idec process، ولذلك يُعرف مدير أية إدارة أو أية منظمة بأنه متخذ قرارات Decision Maker وبقدر ما يكون الإداري الناجح قادرا على التأثير في سلوك مرؤوسيه وعلى تعديل حكمه ومواءمته مع الظروف بقدر ما يكون إداريًا ناجحًا أو فعالاً.

وأيضًا تدل التعريفات السابقة على أن أي تعريف للإدارة يتضمن ثلاثة أبعاد هي: البعد الهدفي، البعد البشري، البعد المادي.

وسوف نقسم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: أهمية الإدارة.

المطلب الثاني : مجالات الإدارة بمعناها العام.

المطلب الأول
أهمية الإدارة

لقد حدد (إبراهيم عبد الله المنيف) ماهية الإدارة في العناصر التالية:

١- الاختيار المنهجي للغايات والوسائل من خلال التقييم الرشيد للحالة والظروف البيئية.

٢- الإبداع في تحقيق مفهوم الفعالية.

٣- عناصر الإنتاج للهدف انطلاقا من قانون الندرة.

٤- الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بكفاءة.

٥- الاستخدام الأمثل للقيادة والاتصال واتخاذ القرارات وتحفيز العاملين على العمل والإبداع والتعاون.

٦- استثمار العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الأهداف ضمن إطار التعاون والمشاركة.

٧- الإبداع في إدارة الأشياء والأفكار والناس بدلا من مفهوم التجديد أو التحسين للوضع الراهن[1].

وتختلف الإدارة باختلاف مجالات العمل التي تتم فيها، هناك إدارة الحكومة (الإدارة العامة)، وإدارة المصانع، وإدارة المستشفيات، وإدارة المدارس، وغير ذلك[2].

ولكل إدارة من هذه الإدارات أسلوبها الخاص في معالجة مشكلاتها وقضاياها، وبالرغم من هذا فإنها تلتقي في استخدام الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

وتستند الإدارة في أهميتها إلى مجموعة من الأسباب تبرر وجودها وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة، ومن أبرز هذه الأسباب ما يلي[3]:

---

(١) إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة- المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض: دار العلوم ١٩٨٠م، ص ص (٢٤- ٢٥).

(2) Campbell, R. F., et al, Introduction to Education Administration, Boston: Allyn & Bacon, 1977, p. 102.

(٣) يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفرقان، ١٤٠٢هـ ١٩٨٣م، ص ص (١٤-١٥).

المطلب الثاني
مجالات الإدارة بمعناها العام

الإدارة بمعناها العام هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم.

ويتغلغل النشاط الإداري في جميع الأنشطة الحياتية (الصحية- التعليمية- الثقافية- الاقتصادية... إلخ) وقد صنفت الإدارة بمفهومها العام على أساس الهدف من النشاط الذي تعمل فيه، فهو إما اجتماعي خدمي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة) وإما ربحي (إدارة القطاع الأهلي أو إدارة الأعمال)، ولقد اعتمدت إدارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية على المفاهيم والمبادئ التي توصلت إليها إدارة الأعمال والإدارة العامة، ومن ثم ينبغي التعرض لهذين المفهومين (بإيجاز) فهما فرعان من فروع الإدارة بمعناها المجرد أو العام.

أ-الإدارة العامة: Public Administration

ويقصد بها الإدارة الحكومية التي تطبق على المستوى المركزي، الذي يضم مختلف الوزارات والمؤسسات والهيئات التابعة للحكومة وما يتبعها من أجهزة محلية، وتعمل على تقديم خدمات عامة Public Services لكل أفراد المجتمع أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الأجهزة والهيئات والمنظمات التابعة للدولة وهي جهات تنفيذية أساسًا، وقد تكون هذه الجهات مرتبطة بالأجهزة المركزية في العاصمة، وهذه الإدارة العامة، تقوم بتنفيذ السياسة العامة للدولة، وهي التي تحولها إلى إجراءات وخطط تحقق المصلحة العامة.

ولذلك فإن القرارات التي تتخذها الإدارة العامة، تراعي الأطر القانونية والدستورية هذا من جانب، وأن متخذ هذه القرارات ينبغي أن يهتم بأبعادها السياسية بحيث لا تتعارض مع السياسة العامة للدولة، وذلك من جانب آخر ويقاس نجاحها -أي الإدارة العامة- بقدرتها على تقديم الخدمة الجيدة وخضوعها لرقابة الحكومة.

وتتأثر اتجاهاتها وتصرفاتها وإجراءاتها بالتفاعل المستمر بينها وبين عوامل البيئة الداخلية والخارجية للأجهزة والهيئات والمصالح والوزارات التابعة للحكومة، ومن ثم فإن الهدف الاستراتيجي للإدارة العامة هو تقديم الخدمات اللازمة لجميع أفراد المجتمع في إطار السياسة

العامة التي تحددها السلطات المركزية والمحلية، وتعمل هذه المؤسسات على إشباع حاجات مادية أو معنوية للمجتمع عامة أو لقطاعات معينة فيه.

ب- إدارة الأعمال Business Administration

ويقصد بها الإدارة التي تطبقها الأجهزة والمرافق والمنشآت المملوكة لأفراد أو جماعات وتهدف إلى تحقيق الربح، ويقاس به نجاح مشروعاتها، وتعمل إدارة الأعمال ضمن السياسة الخاصة بالمؤسسة والتي لا تتعارض مع القوانين العامة، وتخضع إدارة الأعمال لرقابة صاحب العمل أو المساهمين في المؤسسة، ومن أمثلة هذه المؤسسات التي توجد فيها أجهزة إدارة الأعمال (المستشفيات- المصانع- المدارس الأهلية... إلخ).

وتعمل هذه المؤسسات على إشباع حاجات مادية أو معنوية لقطاعات معينة في المجتمع.

وبالرغم من وجود عناصر اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الأهداف والأساليب الرقابية ومجال تطبيق كل منها (في مجالين مختلفين مجال حكومي ومجال أهلي أو خاص) والمعيار الذي يقاس عليه مدى نجاح كل منهما- إلا أن هناك عناصر مشتركة بينهما، فكل منهما يطبق مبادئ وقواعد الإدارة بمعناها العام(١).

كما أن كلًا منهما ينقسم إلى عدد من المجالات الفرعية التي تندرج فيما بينها طبقا لنوعية الأداء والمستوى الإداري(٢)، وأيضا فإن الوظائف الإدارية التي تتم في كل منهما واحدة وإن اختلفت في درجة أهمية كل وظيفة إدارية.

وإذا كنا نسلم بأن إدارة التربية والتعليم جزء أو فرع من الإدارة العامة فإن ثمة متغيرات اجتماعية واقتصادية تؤكد أن التربية والتعليم تتحول لتكون من ميادين الأعمال ومن ثم تتجه إدارته لتكون إدارة أعمال تدير التعليم الأهلي والذي يهدف حتمًا إلى الربح، رغم الإقرار الرسمي بغير ذلك(٣).

وسوف يقتصر حديثنا على الإدارة العامة التي تشكل إدارة التربية والتعليم فرعًا منها، فضلاً عن أن هذه الإدارة تعتمد على المفاهيم والمبادئ والأفكار التي تتضمنها الإدارة العامة.

---

(١) محمد عبد الفتاح باغي، عبد المعطي، محمد عساف، مبادئ الإدارة العامة، عمان: مكتب المحتسب، ١٩٨١م، (ص ص٣٢-٣٣).

(2) Minzberg. H. The Nature of Management Work, New York Harper and Row Publishers, 1993, pp. 164- 166.

(٣) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ١٧.

المبحث الثاني
ماهية الإدارة

تمهيد وتقسيم:

تعني الإدارة العامة كلفظ الإدارة الحكومية باعتبارها تستهدف تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع، وتعني هنا الحكومة بكل أجهزتها، والإدارة العامة تعني بجميع الأعمال التي يقوم بها الأشخاص وتؤديها الأجهزة القائمة تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها والتي تؤدي إلى تحقيق خدمات عامة تطبيقًا للسياسة العامة على هيئة أعمال تنفيذية، أما الإدارة العامة كعلم له أصوله وقواعده فهي فرع تطبيقي من فروع الإدارة بمعناها العام أو المجرد الشامل، وتطبق الإدارة العامة في الوزارات والمصالح والمرافق الحكومية على اختلاف أنواعها (اقتصادية، إعلامية، صحية، تعليمية، وغيرها) إلى جانب وحدات الإدارة المحلية التابعة لها، بقصد تنفيذ السياسة العامة للدولة.

وتعتمد الإدارة العامة على مجموعة من المقومات من أبرزها: الفهم والوضوح والمودة والمشاركة والثقة المتبادلة، وسيادة روح الفريق، والاعتقاد بأن العمل الجماعي والإبداعي والقدرة على التغيير، والتعامل مع المتغيرات الخارجية كلها تمثل أساس النجاح والتميز والاستمرار في تحسين جميع العمليات الإدارية، مع ضرورة مواصلة التدريب لمن هو على رأس العمل[1].

ويُعرف (عادل حسن، مصطفى زهير) الإدارة العامة بأنها (أسلوب تنفيذ السياسات العامة أو ممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية بغرض تحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدولة بأكبر كفاية إنتاجية)[2]، ويركز هذا التعريف على الإدارة العامة من حيث كونها نشاطًا ووسيلة لتنفيذ السياسة العامة للدولة.

أما (ليونارد وايت) فيرى أنها (جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة)[3] وهذا

---

(١) عبد الله السيد عبد الجواد: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض: دار النشر الدولي للنشر والتوزيع ١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٤م، ص (٤٢).

(٢) عادل حسن. مصطفى زهير: الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٨م، ص (٧١).

(3) Leonard White: Introduction to the Study of Public Adminstration (2nd Ed. New York 1955), p 1

التعريف يركز على أن الإدارة العامة مجموعة عمليات أو أنشطة لكنه لم يوضح ما هي العمليات أو الأنشطة التي تنفذ من خلالها السياسة العامة للدولة.

بينما يعرفها (فيفنر fiffiner) بأنها (تنسيق المجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة)[1]. وهذا التعريف يركز على حيوية العنصر الإنساني في العملية الإدارية إلا أنه لم يتناول طبيعة هذه العملية وعناصرها المختلفة.

وتتفق هذه التعريفات على أن الإدارة العامة مجموعة عمليات أو وظائف ترتبط بالجماعة، وتقوم بها أجهزة أو هيئات (يطلق عليها إدارة: تربوية- صحية - مالية).

ويتمثل كل منها في شكل جهاز حكومي (وزارة، منظمة، مرفق حكومي، شركة قطاع عام... إلخ) وجميع هذه الأجهزة الحكومية يطلق عليها الإدارة العامة أو الإدارة الحكومية، أو الجهاز التنفيذي للدولة الذي يمارس وظائف تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة، ويوجد بجانب هذا الجهاز أجهزة أخرى تتولى التشريع والقضاء للدولة.

وسوف ينقسم هذا المبحث إلى المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: المهارات الإدارية

المطلب الثاني : أنواع الإدارة

(1) John Pififner, Public Administration (2 nd Ed. New York 1953), p 5

المطلب الأول

المهارات الإدارية Management Skills

يتفق كثير من المتخصصين في الإدارة -ومنها إدارة التربية والتعليم- على أنها ثلاثة جوانب متلازمة ومتكاملة من العلم والفن والمهنية، ويرون الفن يتمثل في استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الإنسانية وفق الظروف الموقفية بالإضافة إلى نقل المفاهيم والقواعد المتضمنة في المعرفة الإدارية إلى حيز التطبيق مع الالتزام بالقيم المهنية في النشاط الإداري بما يُمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة.

ويعني ذلك أن المديرين في حاجة إلى امتلاك المهارات الإدارية لممارسة العمليات الإدارية وتنفيذ المهام عن طريق الآخرين ومعهم، وينبغي الإشارة هنا إلى أن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف ما بين مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية .

وقد صنفت هذه المهارات إلى ثلاثة أنماط (أنواع) هي:

أ-المهارات الفنية Technical Skills

ب-المهارات الإنسانية Human Skills

جـ-المهارات الفكرية Conceptual Skills

أ-المهارات الفنية Technical Skills

وتعني فهم وإتقان طرق محددة وأساليب معينة في ممارسة الأنشطة المتخصصة بكفاءة عالية، وتقوم هذه المهارات على قدر من المعلومات والمعارف الإدارية والمتخصصة في العمل والتي ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة.

وهذه المهارات يحتاجها المديرون في المستوى الإشرافي والتنفيذي بدرجة كبيرة لأنها تستخدم في تنفيذ الأنشطة اليومية.

وتقل الحاجة إلى المهارات الفنية كلما صعدنا إلى أعلى السلم الإداري، لأن المديرين في المستويات الإدارية العليا يقل اتصالهم بالأنشطة التنفيذية اليومية، وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والممارسة والتدريب.

ب-المهارات الإنسانية Human Skills

تُعرف الإدارة بأنها (القدرة على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ومعهم)(١)، ويتطلب ذلك امتلاك المدير للمهارات الإنسانية والتي تجعله قادرا على العمل مع الآخرين كمجموعة متفاعلة، وبناء روح التعاون معهم، وتحفيزهم على إنجاز العمل وإتقانه مع فهم حاجاتهم والعمل على إشباعها.

وهذه المهارات تُعين المدير على ممارسة وظيفتي (الاتصال- والقيادة) ولذلك فهي ترتبط بالإنسان ومدى تكوينه للعلاقات وارتباطه وتفاعله مع الآخرين وفهمهم وجعلهم يتعاونون معه، ومن هنا فإن تنميتها تبدأ بتفهم الفرد لسلوكه ووجهات نظره نحو نفسه وأقرانه ومرؤوسيه ورؤسائه.

ومن هذه المهارات: الإصغاء، التحدث، تقبل المشاعر، احترام الأفكار، الشرح، التعبير، الاستفادة من جهود الآخرين، حفز الأفراد، تكوين مجموعات العمل ودفعهم للعمل بحماس وقوة دون إجبار.

وهذه المهارات تتساوى في أهميتها على كل المستويات الإدارية العليا من خلال المشاغل والحلقات وتمثيل الحالة أو الدور.

وأيضًا فإن هذه المهارات يجب أن ننظر إليها من منظور ثنائي الأبعاد: مهارات المقدرة القيادية، المهارات العلائقية (بين الأفراد) وينبغي وجود توازن بينهما(٢).

جـ -المهارات الفكرية (Conceptual Skills)

وتعني التصورية أو رؤية المنظمة ككل متكامل والعلاقة بين أجزائها المختلفة، والاعتراف والشعور الدائم بالترابط والتلاحم المتبادل بين وظائف وأنشطة الإدارات والأقسام المختلفة،

(١) جمال أبو الوفاء وآخر: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠ م، ص (٢٠١).

(٢) إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، طبعة ٢، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ١٤٢٠هـ، ١٩٩٩م، ص (٥٢).

وتوقع ما يحدث بسبب التغيير الذي يحدث في كل قسم وتأثيره على الأقسام والإدارات الأخرى، والمقدرة على تفهم العلاقة بين الأسباب والنتائج، ولذا تشتمل هذه المهارات على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات وابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والنظرة العميقة للبيئة المحيطة.

وهذه المهارات تعين المدير على ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط- اتخاذ القرارات- تشخيص المشكلات والأزمات وتحليلها ومواجهتها بالأساليب المناسبة- وضع المعايير الرقابية- توقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث وتحليل الظروف البيئية). والمهارات الفكرية أو التصورية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بقدر أكبر لمن يشغلون المستويات الإدارية العليا، وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والممارسة والتدريب الإداري. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المهارات الإدارية (الفنية والإنسانية والفكرية) مترابطة مع بعضها وكل منها يؤثر ويتأثر بالأخرى ومتداخلة إلى درجة تجعل من الصعب علينا أن نُحدد أين تنتهي إحداها وتبدأ بالأخرى، ولذلك كان الفصل بينها بقصد الدراسة والتحليل.

المطلب الثاني

أنواع الإدارة

تنقسم الإدارة من حيث سلطاتها وصلاحياتها إلى إدارات مركزية و إدارات لا مركزية، وهذا ما سوف نتكلم عنه فيما يلي:

١- الإدارة المركزية:

وتعني حصر كل السلطات والصلاحيات وتركيزها في يد شخص معين (مدير) يمثل المستوى الإداري الأعلى و يسمح بقدر ضئيل أو لا يسمح بتفويض السلطة إلى المستوى الأدنى (المرؤوسين) حسبما تقتضي الظروف، وهذا المدير أو المستوى الإداري الأعلى يملك وحده الحق في اتخاذ جميع القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ.

ويشيع تطبيق المركزية في المنظمات الصغيرة حيث إن حجمها يتيح الفرص لمن تركزت في يده السلطة إدراك أوجه النشاط كافة والإحاطة بمختلف العمليات، وعلى أن المركزية الإدارية قد توجد أيضًا في المنظمات الكبيرة وذلك حين تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا [١].

ومن أبرز مزايا الإدارة المركزية ما يلي[٢]:

١- تحقق فرصة الانتفاع بخبرات وقدرات أفراد الإدارة العليا في المنظمة في مختلف العمليات وكل تقسيمات المنظمة.

٢- تضمن تحقيق التنسيق الفعال بين جميع أوجه أنشطة المنظمة وتوفير وحدة إجراءات التنفيذ ووحدة السياسات في مختلف تقسيمات المنظمة، وبالتالي تعمل جميع أنشطة المنظمة في تجانس ووحدة في الجهد.

٣- وحدة الأمر وتعني أن الفرد أو الموظف لا يتلقى الأوامر بخصوص أمر ما إلا من رئيسه الأعلى فقط.

---

(١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص (١٣١).

(٢) إبراهيم إبراهيم سرحان، لميس محمد محمد حنفي: مبادئ الإدارة والتنظيم، القاهرة: المعهد الفني التجاري بشبرا، ١٩٨٦م، ص ص (١٨٧-١٨٩).

٤- وحدة التوجيه وتعني أن الجهة التي تملك حق إصدار القرار هي أيضًا صاحبة الحق في إصدار الإرشادات وتوجيه الأداء الفعلي للمرؤوسين نحو الأهداف المحددة.

٥- سهولة تحديد المسئولية وقياس النتائج.

٦- تحقق وحدة وفعالية المنظمة.

٧- تخفف الإجراءات الرقابية على الوحدات الإدارية.

٨- تُزود المستويات الإدارية العليا بالقوة والمكانة.

أما أبرز عيوب الإدارة المركزية فهي:

- عدم تشجيع روح الابتكار والمبادأة بين المرؤوسين في المستوى الإداري الأدنى.
- بطء اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحل مشكلة ما وذلك بسبب عدم مرونة المستوى الإداري الأعلى وضرورة رفع كل الأمور إليه.
- عدم فهم المنفذين للقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الأعلى أو عدم قبولهم لها بسبب عدم المشاركة فيها.
- تعوق اتخاذ القرارات العاجلة في المواقف التي تستدعي قرارات سريعة.
- تقلل من أهمية دور المرؤوس.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن درجة المركزية تتوقف على حجم العمل وعدد العاملين ومدى الإشراف والمنظور الزمني والبعد المكاني.

٢- الإدارة اللا مركزية:

وتعني تفويض أو دفع الكثير من السلطات والصلاحيات إلى المستوى الإداري الأدنى (المرؤوسين) وعدم تركيزها في المستوى الإداري الأعلى (المدير)، الذي يحتفظ بالجزء المتبقى من سلطاته وصلاحياته حتى يكون له حق مراقبة تصرفات مرؤوسيه وسلوكهم التنظيمي في الأمور المرتبطة بالسلطات والصلاحيات لهم، ويتم اتخاذ بعض القرارات في المستوى الإداري الأدنى القريب من مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال، أو لرئاسة آخر، فإن اتخاذ القرار ليس مقصورًا على المستويات الإدارية العليا.

هذا ويشيع استخدام اللامركزية في المنظمات كلما ازدادت القرارات وأهميتها التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا، وأيضًا كلما زاد عدد الوظائف وأوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن خير من طبق اللا مركزية في العمل هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، فهذا أبو عبيدة يستشيره في دخول الدروب خلف العدو، فكتب إليه عمر يقول: أنت الشاهد وأنا الغائب والشاهد يرى ما لا يرى الغائب، وأنت بحضرة عدوك وعيونك يأتونك بالأخبار فإن رأيت الدخول إلى الدروب صوابًا؛ فابعث إليهم السرايا(١).

مزايا الإدارة اللا مركزية:

تتلخص مزايا اللامركزية الإدارية فيما يلي:

- تُشجع على الابتكار والإبداع في المستويات الإدارية الدنيا.
- توفر قدرًا كبيرًا من الحرية في العمل التنفيذي.
- تنمي القدرة على تحمل المسئولية في اتخاذ القرارات، وتؤهل بعض المرؤوسين لتولي وظائف إدارية أعلى في المستقبل.
- السرعة في اتخاذ القرارات بسبب مرونة الإدارة وعدم رفع كل الأمور إلى الإدارة العليا، وقصر المسافة بين مركز اتخاذ القرار وموقع التنفيذ.
- تزيد من رضا العاملين بالمنظمة نظرًا لاشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي سيقومون بتنفيذها (٢).
- وجود المحاسبة في كل الأوقات.

عيوب الإدارة اللا مركزية:

من أبرز عيوب الإدارة اللامركزية ما يلي:

- لا تضمن تحقيق التنسيق بين كل أوجه نشاط المنظمة من أجل الوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق غرض مشترك.

---

(١) جمال ماضي: القيادة المؤثرة، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠٦م - ١٤٢٧ هـ، ص ٢٨.

(٢) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص (١٣٢).

▪ صعوبة تحديد المسئولية وقياس النتائج.

ومن هذا المنطلق فإن أيًا من النمطين له عيوبه ومزاياه، ويندر وجود أي منهما كاملاً ومنفردًا في التطبيق العملي، وأن هناك عوامل وظروفًا تنجح فيها الإدارة المركزية وأخرى تصلح لها الإدارة اللا مركزية.

وقد درج الكتاب في الإدارة على استعمال هذا التصنيف في كتاباتهم منذ الدراسات التي أجراها على القيادة الإدارية وايت وليت (White & Lippitt) بإشراف كيرت ليفين (Kurtlewin) عام ١٩٣٨م(١).

ووفق هذا المعيار صنفت الإدارة إلى أربعة أنماط أساسية، هي:

١- الإدارة الأوتوقراطية Autocratic Management

٢- الإدارة الديمقراطية أو الشورية Democratic Management

٣- الإدارة التسيبية أو الفوضوية.

٤- الإدارة التسلطية أو الديكتاتورية Authortarian management

(1)Dole Beach, Personnel: The Management of people at work (New yourk: Macmillan Publishing co., inc, 1980 p 478.

المبحث الثالث
سلطات الإدارة

تمهيد وتقسيم:

القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم، والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة، والاستمرارية في التقدم.

إن القياديين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق(١).

والقيادة تختلف عن الزعامة، فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة، فالزعيم يكون موهوبًا ومنذ طفولته يمارس أدوارًا تبرز معه فيها قدرته على الزعامة، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة، وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب، ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

قواعد وأسس القيادة الإدارية:

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها، ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة؛ إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة، وكما يقول البعض إن القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتهيئ لها بالتالي كل ما هو مواتٍ لنجاحها، ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفئا وفعالا وقادرا على

(١) مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، د. عبد العزيز محمد ملائكة، مكتبة المتنبي، الرياض: ١٤٣٤هـ، ص ٥٤.

التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي(١).

ومن هذا المنطلق فإن هنالك قواعد أساسية ينبغي للقائد الفعال التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج، وهذه القواعد هي (٢).

وضع الأهداف والبرامج العملية:

وينبغي للقائد أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان، مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوبة فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم ولجعلها مقبولة يجب على القائد توصيلها لهم بأساليب الإقناع والإحساس بأهميتها، ويلي ذلك وضع البرامج (الطويلة، والمتوسطة، والقصيرة المدى) لتحقيق هذه الأهداف شريطة أن تكون هذه البرامج مبسطة وواضحة للجميع وعلى سبيل المثال إذا كان الهدف تحقيق أرباح قدرها ١٠٪، فما هي هل هي ١٠٪ على عائد رأس المال أم من إجمالي المبيعات أم من إجمالي الميزانية التشغيلية.

الأوامر وتنظيم العمل:

على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، وما آثار هذه الأوامر والتعليمات على الأفراد والمجموعات، لذلك وجب عليه أن يكون ملمًا بكيفية تنظيم العمل في شكل هيكل عمل تنظيمي، وجعل هذا الهرم متناسقًا من حيث الاتصال والسلطات والصلاحيات والمسئوليات، ومتعاونا وخاصة من حيث التنسيق والعلاقات، والترابط ومن ثم تلافي التضارب في المهام والمصالح، وتلافي الازدواجية في الصلاحيات والسلطات، وعلى سبيل المثال ما الإدارة المالية وأقسامها؟ وهل هناك تداخل بين مهام ومسئوليات قسم المراجعة والتدقيق وقسم التحصيل والإيرادات، أو قسم المحاسبة وقسم الرواتب.

الاتصال المقنع والفعال:

القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، ولكن يعتمد على الأسلوب

(١) المرجع السابق، ص ٥٥.
(٢) المرجع السابق، ص ٥٦.

المقنع والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف، إن الاقتناع والاتصال الفعال يخلق في المجموعة الولاء للقائد ومن ثم منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة، مثل هذا الاتصال الفعال يقوم على القدرة على جعل الأفراد يحسون ويدركون مضامين وأهداف رسالة القائد، إلا أن ذلك يتطلب أن يدرك القائد أيضًا ما احتياجات العاملين كأفراد وكمجموعات وما احتياجات المنظمة التي يقودها، وعلى سبيل المثال إذا كانت ظروف المنظمة تحتاج إلى تعديل اللوائح التنظيمية أو إصدار أنظمة جديدة فهل هذه الأنظمة الجديدة ستكون مقبولة وفعالة بمجرد إصدارها أم تحتاج إلى الاجتماع بكبار العاملين ورؤساء الإدارات والمجموعات لشرحها لهم مع شرح الأهداف المتوقعة منها والغاية التي دعمت إليها، ومن ثم إقناعهم بها ويفضل استشارتهم مسبقًا أو الاستعانة بآرائهم لجعلها أفضل ومقبولة، وذلك يسهم في تطبيقها وتوظيفها بكفاءة وفعالية.

التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

إن الأفراد والعاملين في المنظمة يجتمعون معًا على أهداف ومصالح مشتركة ومنها هدف الاستقرار في العمل والذي يدعو إلى أهمية تطور التنظيم وتحقيق النمو، ومن ذلك أيضًا بعض القيم والمبادئ المشتركة كحب العمل في المنظمة التي توفر العمل الجماعي وتحترمه، واحترام آراء الآخرين، وتشجيع وتقدير المجتهدين، والقيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف مثل هذه الأهداف والمبادئ لجميع العاملين معا لخدمة أهداف المنظمة.

التوقيع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم:

إن العاملين لديهم العديد من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للعمل والمثابرة، والقيادي الناجح هو الذي يدرك احتياجات العاملين كمجموعات وكأفراد أيضًا.

لذا فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها:

القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت والإلمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كالمهارات المالية والإدارية والتخطيط... إلخ. والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة، ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثرها في التصرفات

وتغيير السلوكيات، وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث إن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى، لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال إضافة: أن القيادة عمومًا لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد، والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع.

ولذا سوف نتكلم عن الإدارة والقيادة من حيث نوع السلطة، ومن حيث درجة تماسكها كما في المطلبين التاليين:

المطلب الأول: من حيث نوع السلطة

المطلب الثاني: من حيث درجة تماسكها

المطلب الأول
من حيث نوع السلطة

١-الإدارة الأوتوقراطية

يعتبر المدير وفق هذا الأسلوب في الإدارة محور نشاط الجماعة ومركز الإدارة في وظائف أو عمليات الإدارة، ويتميز بمركزية السلطة، وعدم إفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية الإدارة، وينزع إلى السيطرة على المرؤوسين، وينفرد بتحديد السياسات والبرامج، ويتخذ القرارات بمفرده، ويقرر ما يجب على المرؤوسين عمله، ويقومون بالتنفيذ بعد الرجوع إليه في كل كبيرة وصغيرة[١] ليوجههم إلى ما ينبغي فعله، وما يجب عليهم اتباعه ضمن قواعد وضوابط معينة، وذلك دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي فيما يتعلق بهذه الأمور، ولذلك يطلق على هذا النمط الإداري مسمى الإدارة الفردية أو الإدارة الموجهة Directive Management للعمل على حساب الأفراد أو العلاقات الإنسانية.

ويعتمد السلوك التنظيمي لهذا النمط من المديرين (الموجه للعمل) على السلطة الرسمية التي يستمدها من مركزه الوظيفي، ومن قدرته على المحاسبة وتوقيع الجزاءات[٢] وحق إصدار الأوامر والتعليمات واستخدامها كأداة تحكُم وسيطرة على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل وتحقيق الهدف[٣] أي أن السلطة الرسمية (القوانين واللوائح) مركز قوته وتأثيره على مرؤوسيه ويغفل السلطة غير الرسمية التي تعتمد على قوة تأثيره الشخصية واستمالة مرؤوسيه من خلال الحوافز، وبالتالي يكون قد فقد نصف قوته الإدارية[٤]. ويستند هذا النمط الإداري إلى ما تشير إليه نظرية (×) التي تشير إلى أن الفرد العامل بطبيعته كسول وغير طموح ويكره المسئولية، ويفضل أن يُقاد، ولهذا السبب يجب إجباره على العمل باستعمال مبدأ العقاب والثواب معه لحفزه على العمل.

ومن هذا المنطلق فإن هذا النمط من المديرين يرى أن الإدارة ما هي إلا عملية ضبط السلوك

(١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ص (١٤٢).
(٢) جاري ديسلر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة) ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٢م، ص (٤٥).
(٣) نواف كنعان: القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط ٢ -١٩٨٢، (١٢٢).
(٤) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص (٦٨).

التنظيمي للمرؤوسين والسيطرة التامة على جميع تصرفاتهم والتحكم فيهم وإقناعهم بما يريد منهم أن يعملوه وكيف ينفذونه(١) وأيضًا يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ(٢)، وذلك باستخدام كثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثواب والعقاب ليضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، كما أنه يركز الرقابة الشديدة والإشراف المستمر لعدم ثقته في العاملين معه. والمدير هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد لتأدية الأعمال المطلوبة من المرؤوسين، ويرى بعض المختصين في الإدارة أن هذا الأسلوب الإداري يمكن اتباعه مع الأفراد حديثي العهد بالعمل.

ويمكن وصف المدير الأوتوقراطي بأنه نشيط وفعال ويشتغل بكثرة وبجد، وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطًا على مرؤوسيه كالمدير التسلطي أو الديكتاتوري.

وتشير الدراسات الإدارية إلى أن المديرين الذين يطبقون هذا النمط الإداري لا يستخدمون جميعا السلطة الممنوحة لهم بذات الدرجة بل يتفاوتون في ذلك، فمنهم المدير الأوتوقراطي المتسلط(٣)، (وسوف نتحدث عنه لاحقًا) ومنهم المدير الأوتوقراطي العادل، وهناك أيضًا ما يسمى المدير (اللبق) ويتميز بحسن لباقته في تعامله مع مرؤوسيه(٤).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسات الإدارية الحديثة تشير إلى أن المدير عمومًا لهذا النمط الإداري التحكمي يلحق الضرر بالمنظمة ويعوق نمو أفرادها(٥)، ولا يحقق التوازن بين احتياجات المنظمة وأهدافها وبين احتياجات الفرد من المنظمة الذي يقوم على أساس تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية وإشباع رغباته حتى تحقق المنظمة الأهداف المحددة لها(٦).

٢- الإدارة الديمقراطية

يطلق عليها أحيانًا بالإدارة التشاركية (Participative Management) أو إدارة الفريق (Team

(١) يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف- التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفرقان، ١٩٨٢، ص (٩١).
(٢) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص (١٤٢).
(٣) محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية - أصولها تطبيقاتها، مرجع سابق ص (٢٨).
(٤) خالد بن عبد الله بن دهيش: الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٣٠هـ- ٢٠٠٩م، ص(١٠٤).
(٥) جاري ديسلر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة) مرجع سابق، ص (٤٦).
(٦) سيد الهواري: الإدارة بالأهداف والنتائج، مرجع سابق، ص ص (١١-١٢).

Management)، ويتصف هذا النمط السلوكي في الإدارة بجعل المدير والمرؤوسين في مركز دائرة النشاط الإداري، ويؤدي كل منهم دوره في العمليات أو الوظائف الإدارية، والمدير وفق هذا النمط يثق في مرؤوسيه، ويستند هذا السلوك التنظيمي للمدير إلى مبادئ الفلسفة التقدمية أو نظرية (Y) التي تنظر للإنسان على أنه إيجابي بطبيعته ويحب العمل وتحمل المسئولية وبذل الجهود لتحقيق الأعمال المطلوبة، وينبغي الثقة فيه واحترام شخصيته واعتباره غاية في ذاته، ومن هنا فإن السلوك التنظيمي للمدير الديمقراطي يوجه الاهتمام نحو المرؤوسين (المعلمين، الموظفين، الطلاب) والعمل على تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم، وبالتالي يوازن بين احتياجات المنظمة من الفرد واحتياجات الفرد من المنظمة،ويعني ذلك أن الإدارة الديمقراطية تقوم على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في: العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات والإشراف العام.

المطلب الثاني
من حيث درجة تماسكها

١-الإدارة التسيبية أو الفوضوية:

يقوم هذا النمط على المركزية المطلقة للمرؤوسين، والمدير في ظل هذا النمط من الإدارة يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويقوم عادة بتوفير المعلومات لمرؤوسيه، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون أي تدخل منه، كما أنه لا يتابع أي عمل حتى وإن كان هذا العمل في غاية الأهمية، ويستند النمط التسيبي في توجيه وقيادة الآخرين إلى ما يسمى بالفلسفة الطبيعية التي ترى أن الإنسان خير بطبعه ويميل للعمل وتحمل المسئولية، وأن الأصل في الإنسان حريته وليس اجتماعيته، وأن القواعد والنظم ما هي إلا عوائق مصطنعة تحول دون نموه الطبيعي، ولذلك فإن المدير التسيبي -وفق هذه الفلسفة- يترك للمرؤوسين حرية العمل والنشاط ويقلل من الأوامر والنواهي، ولا يميل في كثير من الأحيان إلى تطبيق القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للعمل، ويترك اتخاذ القرار للمرؤوسين، ولذلك فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود.

ويصبح التساؤل هنا ما موقف الفكر الإداري المعاصر من هذا النمط الإداري؟

لقد كشفت بعض الدراسات الإدارية عن الآثار السلبية التي تترتب على ممارسة المدير لهذا النمط الإداري واعتبرته نمطًا غير مرغوب فيه لأن تأثيره على سلوك الأفراد محدود، ولا يحقق أهداف المنظمة، ومن هذه السلبيات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورًا دائمًا في عمله، لأن الحرية المطلقة تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل وتؤدي إلى تفكك المجموعة وفقدان روح العمل الجماعي التعاوني[(١)].

ويؤخذ على هذا النمط من الإدارة أنه نوع من أنواع الإدارة السائبة التي تشجع على التهرب من المسئولية ويشوبها القلق والتوتر[(٢)]..

وقد بين (فيدلر) أن الإدارة التسيبية تكون ناجحة وفعالة في حالة العمل الروتيني[(٣)] وأن هذا

(١) نواف كنعان: القيادة في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص (٢١٠).
(٢) عبد الله السيد عبد الجواد: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص (٨٩).
(٣) () نواف كنعان: القيادة في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص (٢٣٤).

النمط يحقق النجاح عندما يكون مرؤوسوه ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، ويتمتعون بخبرة كبيرة في العمل كما في مؤسسات الأبحاث والجامعات[١]، وقد يكون هذا الأسلوب الإداري أفضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية الذين يحبون العمل بمفردهم وينتجون إذا تركت لهم الحرية في العمل، ويقل إنتاجهم إذا أرغموا على العمل وسط فريق أو جماعة[٢].

٢- الإدارة التسلطية أو الديكتاتورية:

يتميز المدير التسلطي، بالمركزية العالية والسلطة المطلقة، ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التأثيرات السلبية كالتهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف، وهو دائما يهدد مرؤوسيه ويحفزهم بالثواب والخوف والإكراه والعقاب. وخوفًا من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكًا معينا لإرضاء ذلك المدير الذي لا يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وكذلك يعطيهم الأوامر الصارمة التي ينبغي عليهم اتباعها بدقة. ومن هنا يمكن وصفه بأنه استغلالي متسلط على مرؤوسيه [٣].

وأيضًا فإن النمط الإداري المتسلط يرغب فى أن يؤدي المرؤوسون العمل بطريقته هو وحسب رغبته،وأنه يقول أكثر مما يستمع، وأنه عدواني في مواقف التحدي [٤].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن خصائص وصفات ونتاجات السلوك التنظيمي للمدير التسلطي تشبه إلى حد كبير خصائص وصفات ونتاجات السلوك التنظيمي للمدير الأوتوقراطي، ولذلك يحسن الرجوع إليها.

---

(١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص (١٤٤).
(٢) إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية- منظور الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص (٢٦١).
(٣) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص (١٤٢).
(٤) محمد منير مرسي: الإدارةالتعليمية - أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٣٨.

المبحث الرابع
مناهج إدارة أوقات الأزمات والكوارث

تمهيد وتقسيم:

إن الوقت المتاح للمديرين لمواجهة الأزمات والكوارث قد يكون محدودًا، فكيف يستطيع هؤلاء استخدامه بفعالية لإنجاز مهامهم؟

«إن قضية مواجهة الأزمات والكوارث هي في المقام الأول قضية استخدام أمثل للأوقات، وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهة شعوبنا، ويقع عبء ذلك في الدرجة الأولى على عاتق كل فرد منا»(١).

فالعبرة ليست في إنفاق الوقت وضياعه عند المديرين أو على مستوى الأفراد، بل في حسن استثماره، وهو في ذلك مثل أي رأس مال يتعرض للخسارة والمكسب من خلال حسن أو سوء استغلاله، ونحن نجد أن الوقت إذا أنفقناه ضاع، لذا، كان من الضرورة تحقيق إجابات هذه الأسئلة لدى كل من المديرين أو الأفراد بصفة عامة وهي:

هل يقوم المدير أو الفرد باستخدام الأوقات المتاحة في مواجهة الأزمات والكوارث كما ينبغي؟ إذ إن الوقت ليس هو المشكلة في ذاته، بل المشكلة في كيفية استثماره.

إن ما ذكر في مجال مفهوم الإدارة وماهيتها وأنواعها وسلطاتها يبين لنا الفرق بين مصطلحي الكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness) في استخدام الوقت، وقد رأينا كما أنا الإدارة الناجحة ليست تلك الإدارات التسلطية أو الفوضوية، وإنما التي تدير أوقاتها بطريقة تؤتي ثمارها على مستوي الجماعة والأفراد بوجه عام، ذلك أن الكفاءة فتعني القيام بعمل ما بشكل صحيح بينما تعني الفاعلية أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح»(٢)، بمعنى أن (الفاعلية) تحقيق الهدف أما (الكفاءة) تعني أن يتم تحقيق الهدف بأقل جهد، أقل وقت، أقل تكلفة، فعلى سبيل المثال حين يقوم الفرد بالذهاب إلى المصرف لتسديد فاتورة الكهرباء أو الهاتف، فإنه يحقق الهدف بهذا الاتصال

(١) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩١م، ص ١٣.

(٢) دايل تيمب، إدارة الوقت. ترجمة وليد هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١م، ص١٢٣.

المباشر مع البنك، ولكن بتكلفة عالية متمثلة في الوقت الذي صرفه في الذهاب والإياب، والوقوف في الطابور وكلفة الوقود، أما حينما يقوم هذا الفرد بتسديد الفاتورة باستخدام الهاتف المصرفي مثلاً: فهو يحقق الهدف وبكفاءة عالية لأنه لم يخسر وقتا ولم يخسر مالا باعتبار أن الخدمات المتاحة في المكالمات في هذا المجال مجانية، كما هي الحال في بعض الخدمات المعاصرة، لا تحتاج لوقت إضافي أو جهد إضافي لإنجاز المهمات.

«ولعل هذا ما دفع (الجمعية الأمريكية لتقويم المهندسين) إلى تبني شعار: اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر، كمحاولة منها للتمييز بين الشغل والانشغال أو بين الكفاءة والفاعلية»[1]، أي بين إنجاز العمل بكفاءة وإنجاز العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.

ففي إدارة الوقت من الأفضل للمدير أن «يوجه نظره نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات»[2]، أي «أن يوجه نظره نحو الهدف أولاً ثم الإطار ثانياً، الرؤية أولًا والطريقة ثانياً، أي إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانيًا»[3]، وبتحقيق ذلك، فإن المدير يكون قد أرسى خطوته الأولى على طريق النجاح في إدارته لوقته. إن مفتاح إدارة الوقت هو أن يستطيع المدير السيطرة عليه أو إدارته، وإنّ الاستثمار الأمثل للوقت سيؤدي إلى:

- تحقيق المنظمة لأهدافها.
- التزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمة، وطويلة الأمد.
- تطوير أفضل لقدرات المديرين.
- قلق وضغط وتوتر أقل.

وعليه، فإن من المفيد أن ننظر إلى إدارة الوقت باعتبار أنها: عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أو بتعبير آخر: هي الفعالية في إدارة الوقت؛ إذ ينصب الاهتمام فيها على ما يتوجب على المدير فعله، ثم على السرعة في التنفيذ وليس العكس، بمعنى أن يقضي المدير مثلاً وقته في بناء العلاقات القادرة على إيجاد الاتصال الفعّال، بدلاً من قضائه في حل المشكلات الناجمة عن سوء

(١) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص ٢٦.
(٢) دايل تيمب، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص٥٦٠.
(٣) ستيفن كوفي، إدارة الأولويات: الأهم أولاً، مرجع سابق، ص ٣٠٥.

الاتصال، ومن ثَم ظهوره منشغلاً في أعين الجميع. وبذلك نتوصل إلى تحديد معنى الفعالية في إدارة الوقت بأنها (إنجاز المدير لأهدافه الصحيحة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة) .

إن هذا الفهم لمضمون الفعالية في إدارة الوقت قد أخذ صوراً متعددة في مناهج دراسة إدارة الوقت؛ كلٌّ حسب وجهة نظره.

وعلى هذا سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى المطلبين التاليين:

المطلب الأول: المناهج التقليدية.

المطلب الثاني: المناهج المتطورة.

المطلب الأول
المناهج التقليدية

١- منهج (نظم نفسك)[(١)]:

يفترض هذا المنهج أن مشكلات الإدارة في معظمها ناتجة عن الفوضى، أو عن غياب النظام، حيث إن الإداري لا يجد ما يريده عندما يحتاجه، ويتمثل الحل المنطقي لتلك المشكلات في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم، وذلك في ثلاثة مجالات:

تنظيم الأشياء:

أي ضبط كل شيء؛ بدءاً بمفاتيح الأبواب إلى الحاسبات والأرفف الخاصة بالملفات والمساحات في المكاتب.

تنظيم المهمات:

أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ، وذلك باستخدام قوائم أو خرائط تخطيط، أو حتى برامج كمبيوتر معقدة تخطط لإدارة المشروعات.

تنظيم الأفراد:

أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري ومن يعمل معه، ومن ثَم تفويض الأعمال إليهم، مع بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الإداري من التحكم فيما يجري.

إن من نقاط القوة المهمة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر بذلك الوقت والكلفة والجهد، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير مثلاً. فالتنظيم يعطي المرء ذهنًا صافيًا وحياة أكثر انضباطاً، بيد أن الإسراف في التنظيم يتحول أحيانًا إلى عائق ومكمن ضعف، حيث يصبح التنظيم هدفاً في ذاته بدلاً من كونه وسيلة لأهداف أكثر أهمية؛ فقد يضيع الوقت في التنظيم أكثر مما يضيع في الإنتاج، ثمّ لا يجد بعضهم وقتاً للعمل لأنه مشغولٌ دومًا في ترتيب الأمور.

---

(١) انظر: ستيفن كوفي، إدارة الأولويات: الأهم أولاً، مرجع سابق، ص٤٧٩.

٢- منهج المحارب (البقاء والاستقلالية)[١]:

تتحدد فلسفة هذا المنهج في ضرورة حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج؛ فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة في بيئة مزدحمة. لذلك فإن منهج المحارب يرى أن المدير إن لم يتصرف بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فإن النظام سوف ينهار بكليته، ومن الأساليب التي يقترحها هذا المنهج:

العزل:

أي إيجاد نظام حماية، من خلال «سكرتارية»، وأبواب مغلقة، وأجهزة رد على الهاتف، ونحو ذلك من الوسائل.

الانعزال:

وهو الانتقال إلى بيئة بعيدة تضمن العزلة، حيث يمكن العمل باستقلالية ودون مقاطعة.

التفويض:

يقصد بالتفويض إداريًا نقل مؤقت للسلطة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى، وعليه تم تزويد بعض من المرؤوسين بالسلطات اللازمة لممارسة بعض المهام حتى يتوفّر المزيد من الوقت للمدير للأعمال الأكثر أهمية.

ويستمد هذا المنهج قوته من اعتباره الوقت مسؤولية شخصية، وأن المدير سينتج ويبدع متى أتيح له وقت هادئ دون مقاطعة، وقد يؤخذ على هذا المنهج افتراضه أن الآخرين هم عدو، وأن عليك إزاحتهم من الطريق حتى تتمكن من أداء الأعمال من خلال العزل والاعتزال ووضع الحواجز، وهذا أمر مبالغ فيه، إذ يُغفل أن ما يود المدير إنجازه يتوقف حقيقة على وجود هؤلاء الآخرين، وعند اعتزالهم سيكون من الصعوبة بمكان الحصول على تعاونهم، إضافة إلى ذلك فإن هذا المنهج السلبي الدفاعي قد يقود إلى سلوك انطوائي قائم على الاعتماد الكامل على الذات، وتحقيق الإشباع من خلال ذلك، وفي المقابل فإن العاملين سينتابهم شعور بالعزلة، مما يدفعهم إلى

---

(١) المرجع نفسه، ص٤٨٠.

البحث عن الاهتمام بأي طريقة؛ إما بإيجاد المشكلات أو العمل بشكل منفرد، وهنا قد يحتاج المدير إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم، إن المنهج الانعزالي الوقائي يتجاهل حقيقة الاعتمادية المتبادلة بين جميع الأطراف، وأثرها الإيجابي على جودة الحياة، مما يعقد الأمور أكثر فأكثر.

٣- منهج الهدف (الإنجاز)[١]:

يقرر هذا المنهج مبدأً مفاده: اعرف ما تريده ثم ركّز جهدك لتحقيقه.

فهو يعتمد على أساليب التخطيط ووضع الأهداف، وحفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية.

لقد أثبت الواقع أن الأفراد والمنظمات التي تضع أهدافاً واضحة ترمي التوصل إليها هي التي تحقق نتائج أفضل. ويثبت الواقع أيضًا أن القادرين على وضع أهدافهم، ومن لديهم إمكانات تتيح لهم الوصول إليها هم من يتوصلون إلى ذلك فعلاً.

وثمة عدد كبير ممن يعتمد على هذا المنهج لصعود سلم النجاح، لكن سرعان ما يكتشف أحدهم أن السلم يستند إلى الحائط الخطأ، فهو يضع الأهداف ويبذل الجهود لتحقيقها، ثم ما إن يتوصل إلى ذلك حتى يتبين له أن الثمار التي جناها ليست تلك التي كان يحلم بها، فالأهداف إن لم تكن مستندة إلى مبادئ وحاجات أساسية فقد يصبح تحقيق الهدف والإنجاز من المسببات في عدم تحقيق حياة متوازنة. حيث إن أحدهم قد يكسب الملايين لكنه يعيش في واقع حاله حياة خاصة بائسة، مفتقرًا إلى العلاقات والعواطف. وبالإجمال، فإن هذا المنهج يتمثل في دفع ثمنٍ غال للوصول إلى الأهداف المرجوة.

٤- منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم)[٢]:

يعتمد هذا المنهج على أهمية الهدف، لكنه يضيف إليه مبدأً مهمًا هو مبدأ التسلسل والأولويات. بمعنى الإلحاح على أهم المهمات، ويستخدم في سبيل ذلك أساليب عدة؛ منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهمات؛ حيث يقرر أصحاب هذا المنهج أن بإمكانك أن تفعل ما تريد لكن ليس لك أن

(١) انظر: ستيفن كوفي، إدارة الأولويات: الأهم أولاً، مرجع سابق، ص٤٨٣.
(٢) ستيفن كوفي، إدارة الأولويات: الأهم أولاً، مرجع سابق، ص٤٨٤.

تحقق كل ما تريد. فافتراضه الأساسي هو إذا كنت تعرف ما تريده وتُلحّ على إنجاز الأهم فالأهم، فإنك ستصبح عندئذ فعالاً في إدارة وقتك.

لكنْ ثمة كثيرون ممن تبوؤوا قمة سلم النجاح، يقولون إنهم وضعوا الأهداف وألحوا عليها وحددوا الأولويات، لكن عندما توصلوا إلى تحقيق أهدافهم لم يجدوا النتائج التي توقعوها. لذلك فإن الأهداف إن لم تكن مستمدة من المبادئ الحقيقيّة فإن الفرد لن يتوصل إلى إنجاز حقيقي لنتائج تضمن جودة الحياة.

٥- منهج الأدوات التكنولوجية[1]:

يقوم هذا المنهج على افتراض أن الأدوات المناسبة (مثل الجدول الزمني والمفكرة اليومية وبرنامج الحاسب ونحوها) ستعطي الفرد قدرة على الإدارة الفضلى؛ إذ يقرر هذا المنهج أن هذه الأدوات تضمن معرفة الأولويات، وتنظيم المهمات، والوصول إلى المعلومات بسهولة. والفرض الأساسي في هذا المنهج هو أن النظم والهياكل هي التي تساعد على جعل الأداة أكثر فاعلية، وأن ثمة ميزة كبيرة في الاستخدام الفعال لتلك الأدوات في تحقيق:

- ... تحديد الأولويات.
- ... وضع الأهداف.
- ... تنظيم المهمات.
- ... استخدام منظم سريع للمعلومات.

لكن التعويل في ذلك يكمن - ولا شك - في استخدام المديرين لتلك الأدوات في إدارة الوقت الاستخدام الأمثل. فهناك من يشتري التقاويم لتتحول فيما بعد إلى أدوات زينة تُترك غير مستخدمة، وثمة من يُعدّ استخدام التقاويم اليومية والمهمات المحددة أمراً مُقيِّداً أو جامداً، إضافة إلى أن التكنولوجيا بشكل عام إن لم تكن مرتبطة بالمعرفة التامة بأهمية القيام بالمهمة المستخدمة من أجلها فإنها لا تعطي الجودة بشكلها المطلق، وإنما تعطي بعض القدرة على تحسين هذه الجودة فقط، فآلة التصوير الفوتوغرافية الحديثة التقنية لا تصنع - في الواقع - مصوِّراً ناجحاً.

(١) المرجع نفسه، ص٤٨٦.

٦- منهج المهارة في إدارة الوقت[1]:

يقوم هذا المنهج على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تتطلب إتقان عدة أمور هي:

- ... استخدام تقاويم المواعيد ومفكراتها.
- ... إعداد قائمة مهمات.
- ... تحديد أهداف.
- ... تفويض.
- ... تنظيم.
- ... وضع أولويات.

هذا المنهج التنظيمي يفترض أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف والتفويض سيؤثر حتمًا على التنظيم، لذلك فإن كثيرًا من المنظمات تلجأ إلى اعتماد وسائل تعليمية لإكساب العاملين بها هذه الأساسيات.

إن من أهم نقاط ضعف هذا المنهج تكمن في التساؤلات التالية:

- ... ما النماذج الأساسية التي يُفترض تعليمها؟
- ... هل تقوم على مبادئ صحيحة؟
- ... أو أنها تدعو لفروض غير صحيحة متعلقة بالفاعلية؟

إن ربط الكفاءة بالمبادئ الحقيقية لإدارة الوقت يعتبر في درجة من الأهمية تفوق الأدوات وطريقة التنظيم؛ فالمهارة دون ربطها بنتيجة واضحة ومحددة لا تحقق إدارة فعالة للوقت.

٧- منهج التدفق الطبيعي (الانسجام والنغمة الطبيعية)[2]:

يقوم هذا المنهج على افتراضات مختلفة عن الحياة والوقت مغايرة لتلك الافتراضات التي تقوم

---

(١) انظر: كوفي، ستيفن، إدارة الأولويات: الأهم أولاً، مرجع سابق، ص٤٨٨.
(٢) انظر: ستيفن كوفي، إدارة الأولويات: الأهم أولاً، مرجع سابق، ص٤٩٠.

عليها باقي مناهج إدارة الوقت، فهو يقوم على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات والانسجام مع الطبيعة، بعيداً عن إلحاح الظروف التي تضغط علينا. فهذا المنهج هو بمثابة حركة مضادة لتلك الأساليب التقليدية لإدارة الوقت، أو يمثل انسحابًا لأولئك الذين يشعرون بالهزيمة من استخدام تلك النظم التي تقوم عليها المناهج الأخرى.

لكن أصحاب هذا المنهج قد يتناسون أن السباحة ضد التيار بدلاً من الذهاب مع الطوفان - على أساس أن هذا ينسجم مع الطبيعة - لا تعني ممارسة ناجحة للإدارة؛ فالرؤية والنتيجة والهدف والتوازن عناصر مهمة قد تكون غير متوافرة في هذا المنهج.

٨- منهج الشفاء (إدراك الذات)[١]:

يهتم هذا المنهج بالمبادئ التي تشكل السلوك الذي يقود بدوره إلى إدراك الذات ومن ثم تطويرها؛ إذ يعتقد أصحاب هذا التوجه بأن ثمة مؤثرات تأتي من البيئة الاجتماعية والموروثات مسبِّبةً سلوكيات الهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت.

ومن الواضح أن هذا المنهج لا يعالج إلا جانباً واحداً من مشكلات إدارة الوقت؛ ففهم الإداري لذاته هو جزء فقط من أجزاء التغيير الفعال في إدارته لوقته.

ورغم الإضافات المهمة التي تقدمها هذه المناهج إلا أنها تنبع من افتراض رؤية الوقت بمعناه العادي وليس باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج، لذلك جاء كل منهج منها مُلِحّاً على جزئية بعينها دون النظر إلى إدارة الوقت كمفهوم شامل في الإدارة. وبشكل عام فإن إدارة الوقت يتعلق تطبيقها على العملية الإدارية الكلية التي تتكون من وظائف كل من المديرين في الهيكل التنظيمي؛ من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إضافة إلى اتخاذ القرارات.

---

(١) المرجع نفسه، ص٤٩١.

المطلب الثاني
المناهج المتطورة

بناءً على ما ذكر آنفًا من استعراض لمناهج إدارة الوقت، وكذلك لدور الوقت ضمن عناصر العملية الإدارية، فإن مفهوم الدراسة لفعالية إدارة الوقت سينظر إليه من خلال التكامل بين أمرين:

١- ... قدرة المدير على القيام بعناصر العملية الإدارية بشكل فعّال.

٢- ... قدرة المدير على اتخاذ إجراءات إيجابية للتحكم في الأنشطة المُستهلِكة للوقت.

الآن وقد تردد استخدامنا لكلمة الإدارة، ينبغي لنا أن نزيد الأمر إيضاحاً، إن هذه الصفة (الإدارة) وإن شملت أفراداً عديدين في المنظمات، إلا أن هؤلاء الأفراد لا يتساوون في الأعباء والواجبات والمسؤوليات من ناحية، ولا في السلطات وحقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى، ومن ثَمَّ فإن الإدارة تنقسم إلى مستوياتٍ تعارَفَ الكُتّاب على تقسيمها إلى:

- ... مستوى الإدارة العليا. (Top Management).
- ... مستوى الإدارة الوسطى (Middle Management).
- ... مستوى الإدارة الدنيا (Lower Management).

ونبادر هنا إلى القول بأن القاسم المشترك الأساسي بين هذه المستويات هو أنها جميعاً تمارس الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالطبع في اتخاذ القرارات، ومع ذلك فإن هذه الوظائف تختلف بحسب الوقت المخصص لها من قِبل المدير، وذلك تبعاً للمستوى الإداري الذي ينتمي إليه(١).

يقول تشارلز فردربر (Ch.Ferderber) - في مقالته (الوقت معضلة المدير) مشدداً على وظيفتَي التخطيط والتنظيم -: «إن سوء التخطيط وسوء التنظيم يصنعان توهمًا بأن الوقت قصير وغير كافٍ»(٢).

---

(١) مرسي، نبيل محمد، إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ١٩٩٨م، ص ٤٤.
(٢) تيمب، دايل، إدارة الوقت، مرجع سابق، ص ٧٥.

ونظرًا لكون تلك الوظيفتين تستحوذان على معظم وقت مديري الإدارتين العليا والوسطى، فإن الدراسة سوف تقتصر على مديري هذين المستويين.

إن دراسة الوقت، وكذلك أي مورد من الموارد المتاحة للمنظمة، تستلزم التخطيط والتنظيم الجيدين، وأن يتم ذلك على أسس علمية واضحة حتى يتسنى استثماره بشكل جيد وفعّال. إضافة إلى ذلك فقد «بينت الدراسات العلمية والميدانية اختلاف توزيع الإداريين لوقت العمل على أنشطتهم بسبب اختلاف المستوى الإداري، وتوصلت إلى تحديد أنشطة رئيسة مهمة تستغرق وقتاً مطوّلاً من الإداري، إذ يجب عليه إدارتها بشكل فعّال ليصل إلى إدارة فعّالة لوقت عمله. وتتمثل هذه الأنشطة في إدارة المقاطعات الهاتفية والشخصية والاجتماعات والاتصالات ومكان العمل»[1].

تأسيسًا على ما ذكر آنفًا، فإن منهج الكاتب للإدارة الفعالة للوقت يتمثل بما يأتي:

١- ... عملية التخطيط التي تتمثل في:

أ - تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأهمية.

ب - تخصيص الوقت اللازم حسب الأولوية.

جـ - تحليل الوقت.

٢- ... عملية التنظيم التي تتمثل في:

أ - تفويض السلطات والأعمال.

ب - تنظيم وترتيب مهمات العمل.

٣- عملية اتخاذ القرارات بوصفها الوظيفة التي تميّز المستوى الإداري الأعلى والأوسط.

٤- ... إدارة المقاطعات الهاتفية والشخصية.

٥- ... إدارة الاجتماعات.

٦- ... إدارة مكان العمل.

٧- الاتصال الفعال.

---

(١) سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، ١٩٨٨م، ص ٩٩.

الفصل الأول

إدارة الأزمات

وينقسم إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول : ماهية الأزمات وأسبابها.

المبحث الثاني: الإدارة النموذجية للأزمات

تقديم وتقسيم

تعد الأزمة (Crisis) مفهومًا قديما اصطلاحًا واستخدامًا وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق، فيما يقصد بها في اللغة الإنجليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ.

ويرتبط مصطلح الأزمة تاريخيًا بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييرًا جوهريًا ومفاجئًا وتستدعي قرارًا حاسمًا يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسيًا في فاعلية القرار، لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

والأزمة سياسيا وعسكريا هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعًا «لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تنحل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وأثناء الأزمة»[(١)].

وتمثل الأزمة موقفًا غير اعتيادى وغير متوقع، شديد الخطورة والسرعة، ذا أحداث متلاحقة تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، وتمثل محنة ووقتًا، إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك، مما يجعلها مفهومًا معقدًا وغنيًا وجدليًا، ذا متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهذا ما ذهب إليه، وفي وصفه للأزمة اعتمادًا على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد، إذ توصف الأزمة في نفس الوقت، جدول رقم (١) بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع، تعبئة وتماسك، وتعاون، وتكيف إلى البيئة، والتعلم بالتجربة). وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظرة التقليدية

(١) استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، أ. د. إيثار عبد الهادي محمد، بغداد، د. ن، د. ت، ص ٤٩.

التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل إلى وجهة النظر الاستراتيجية بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ[١]..

وتمثل الأزمة انهيارًا للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، كونها موقفًا غير اعتيادى، شديد الخطورة والسرعة، ذا أحداث متلاحقة، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما ينبغي التوفيق بينهما وهذا ما ذهب إليه (Morin, 1976)[٢].

الأزمة ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة، عرفت منذ العصور القديمة ومتلازمة للإنسان، وهي تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية أو خارجية تخلق نوعًا من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد، ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية حتى إنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وبإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها.

وقد ازدادت الأزمات وخطورتها في العصر الحالي حتى أن مصطلح الأزمة أصبح من أكثر المصطلحات شيوعًا واستخدامًا وعلى كافة الصعد والمستويات فهناك أزمة اقتصادية وأزمة سياسية وأزمة اجتماعية وصحية، كما توجد أزمة دولية وأزمة إقليمية.

ومن هنا نجد أن الأزمة موقف مضطرب ومتوتر نتج عنه إحساس بالخطر يتطلب مجهودًا جبارًا أو عظيمًا للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره من خلال التعرف على معرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التي أتاحت وجودها في ظل توفر رؤية مستقبلية ومعمقة تنبئ بما سيحدث من تطورات.

ونتيجة لذلك أنشئ بما يسمى بإدارة الأزمات، وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تدرس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي يؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة، لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها[٣].

---

(١) المرجع السابق، ص ٥٢.

(٢) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، إصدارات بميك ٣٧ (٢٠٠٤)، تعريب: علاء أحمد صلاح، مركز الخبرات المعنية بالإدارة، القاهرة، ص ٢٥، وما بعدها.

(٣) إدارة الأزمات الاستراتيجية، علي بن هلهول الرويلي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: ١٤٣٢هـ-٢٠١١م: المقدمة وما بعدها.

وتتنوع الأزمات بالنسبة لأوقاتها إلى ما يلي:

١- الأزمة الدائمة (Continuous Risk)

وهي تلك الأزمة التي تحتاج إلى إدارة تمنع بكل الطرق الممكنة وقوع كارثة دولية وقد تؤدي في حالة وقوعها إلى نهاية الحياة على الأرض، ومن المفترض أن تعمل الدول معًا على عدم اتساعها، لأن اتساع تلك الأزمة يمكن أن يؤدي إلى الكارثة، وربما لا يكون حلها ممكنًا، أو قد يستغرق الوصول إلى الحل عقودًا كثيرة، ومن تلك الأزمات ما هو عالمي مثل أزمة اتساع ثقب الأوزون وأزمة ارتفاع درجة الحرارة أو ما يعرف بأزمة تغيير المناخ، ومنها ما هو إقليمي مثل أزمة التصحر في العالم العربي.

٢-الأزمة الوقتية (Temporary Risk)

وهي الأزمة التي تنتج عقب كارثة مفاجئة مثل الزلازل، والسيول، وبقع الزيت الكبرى في البحار والمحيطات، وقد تكون إقليمية مثلما حدث على أثر الإشعاع النووي الخاطئ من مفاعل شيرنوبل عام ١٩٨٦، أو ما حدث من جراء حرب الجيش العراقي لآبار البترول الكويتية في فبراير ١٩٩١ قبل نهاية حرب الخليج الثانية حيث نال التلوث من الهواء وماء الخليج خاصة في الأجواء الكويتية والسعودية، أو ما حدث في ٧ دول بجنوب شرق آسيا في خريف ١٩٩٧ من حرائق في الغابات مما أدى إلى ارتفاع نسبة تلوث الهواء في تلك الدول، أو قد تكون قطرية مثل ما حدث في مصر من جراء زلزال أكتوبر ١٩٩٢، أو سيول الصعيد ١٩٩٤.

وبالرغم من أن الكارثة في حالة الأزمات الوقتية تسبق الأزمة، إلا أنه ربما لا تحدث أزمة بعد الكارثة وذلك عندما يكون إدارة سليمة قبل حدوث الكارثة (في إطار عملية الوقاية) يمكنها أن تتصرف بكفاءة بعد حدوث الكارثة بحيث تكون الخسائر الناتجة عن الكارثة ضئيلة جدًا لا تذكر أو منعدمة، كما أن حدوث سيل أو زلزال في منطقة غير آهلة بالسكان أو بما يهمهم من موارد أخرى لا يعتبر كارثة، ويجب هنا القول إنه في حالة تحول أزمة ما إلى كارثة، فإن إدارة الأزمة البيئية إما أن تكون غير متوفرة أصلا، أو قد تكون فاشلة.

أما إدارة الأزمة الدائمة الدولية التي تتعلق بأزمة الأوزون أو تغيير المناخ، فهي تمنع بكل

الطرق الممكنة وقوع الكارثة لأن الكارثة في حالة الأزمة الدائمة ستكون آخر كارثة سيشهدها العالم لأنها تعني فناءه، وبمعنى آخر يختلف توقيت إدارة الأزمة البيئة الدولية الدائمة عن إدارة الأزمة البيئية الوقتية، وهذا شيء طبيعي في ظل اختلاف طبيعة كل من نوعي الأزمتين.

وسوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول : ماهية الأزمات وأسبابها

المبحث الثاني: الإدارة النموذجية للأزمات

المبحث الأول
ماهية الأزمات وأسبابها

تمهيد وتقسيم:

الأزمة هي حالة مفاجئة ناتجة من تغيير مفاجئ تسبب به كارثة أو حادثة أو طارئ مفاجئ يخلق حالة من التوتر والإحساس بالخطر مما يهدد كيان الفرد والمجتمع والمنشأ والدولة.

ومن مفردات الأزمة(١).

بأنها نقطة تحول، ولحظات حاسمة أو حرجة أو مصيرية، وكذلك هي مواقف تهدد صناعة القرار، وخلل يؤثر ويشمل جل النظام، وهي أيضًا فترة انتقالية على مسار الفرد أو المنظمة أو الدولة، وفيها صراع بين إرادات متخذي القرار وإرادات صانعي الأزمة. وكذلك هي مجموعة من المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية تؤثر في الفرد أو المنظمة أو الدولة، وأيضًا هي مجموعة من المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية تحدث للشخص أو المنظمة أو الدولة تؤدي إلى مواقف صعبة للغاية.

أما من خصائص الأزمة فهي كما يلي:

١- المفاجأة.
٢- قلة الوقت.
٣- الإرباك في صناعة القرار.
٤- عدم وفرة المعلومات.
٥- عدم توفر الإمكانات.
٦- التوتر والإحساس بالخطر.

وغالبا ما توجد لمواجهة تلك الأزمات وحدات إدارة الأزمات والكوارث في كل منظمة أو هيئة أو مؤسسة، وسواء كانت إقليمية أو دولية..

وتكون مهمة تلك الوحدات ما يلي:

---

(١) د. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، أربد الأردن: ٢٠٠٩، الطبعة الأولى، ص ص ٤-٥ بتصرف.

١- نشر المعرفة وزيادة الوعي بأهمية تبني وتطبيق إدارة الأزمات:

تسعى دائما وحدة الأزمات إلى نشر المعرفة وزيادة الوعي بأهمية تبني وتطبيق أدوات وأساليب إدارة الأزمات والكوارث، واستخدام هذه الوحدة حتمية وفريضة لدى متخذي القرار في المؤسسات أو المنظمات سواء كانت الإقليمية أو الدولية، لتفادي الوقوع في الأزمات والكوارث، والحد من الخسائر والآثار السلبية للأزمات والكوارث في حالة وقوعها [1].

كما أصبحت الآن إدارة الأزمات تحديا حقيقيا للإدارة في ظل المتغيرات العالمية بما تحمله من تحديات وتغيرات سريعة تحمل في طياتها العديد من الفرص والمخاطر التي تحيط بكل المنظمات العربية.

٢-وضع استراتيجية عامة لمنع ومواجهة الأزمات والكوارث:

ويتم تحقق ذلك الهدف من خلال توفير مستلزمات الأمن والسلامة، وتوفير البرامج التدريبية المتميزة وورش العمل المتخصصة في إدارة الأزمات والكوارث على مختلف أنواعها.

٣-إعداد القيادات والكوادر المؤهلة:

تهدف الوحدة إلى إعداد جيل متميز من الطلاب والخريجين الذين يتوفر لديهم معرفة تمكنهم من مواجهة المخاطر والأزمات والكوارث ولديهم جميع الاستراتيجيات والخطط والمهارات والخبرات والقدرات لتفادي حدوث الأزمات والكوارث والتعامل والسيطرة عليها والحد من الخسائر في حالة حدوثها.

٤-المساعدة في ترشيد طرق صنع القرارات قبل وأثناء وبعد الأزمات والكوارث:

فتقدم الوحدة معلومات إرشادية وسيناريوهات للكوارث تساعد متخذي القرار لاتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات والكوارث.

---

(١) وحدة إدارة الأزمات والكوارث، جامعة المنصورة، كلية الزراعة بدمياط، وحدة الأزمات والكوارث، والتي أنشئت بناء على موافقة مجلس الكلية رقم ٤٧ بتاريخ ٢٠١٠/٦/٧م على إنشاء وحدة إدارة الأزمات والكوارث التي تم استحداثها من خلال وحدة الجودة بالكلية كما وافق المجلس على تعيين السيد الدكتور/ السيد عطية حامد البرادعي بجلسته رقم ٤٨ بتاريخ ٢٠١٠/٧/٨م، والممتدة حتى ٢٠١٠/٧/١٥م، مديرًا لوحدة الأزمات والكوارث ومقرها الدور الأرضي.

ويتم اختيار مدير لوحدة الأزمات المزمع إنشاؤها وتكون مهمته ما يلي: [(١)]

١- متابعة تنفيذ السياسة العامة الموضوعة لتحقيق أهداف الوحدة.

٢- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

٣- تشكيل الهيكل الإداري والتنظيمي للوحدة واللجان التنفيذية لأنشطة الوحدة وتحديد المهام الوظيفية لجميع الأعضاء.

٤- الاجتماع دوريًا بأعضاء الوحدة.

٥- الإشراف الفني والإداري على العاملين بالوحدة.

٦- متابعة أداء العمل بالوحدة ووضع آليات للتقويم الداخلي والخارجي للوحدة.

٧- الاجتماع دوريًا مع اللجان الفرعية في الأقسام العلمية (اجتماع شهري).

٨- الإشراف على حملات التوعية بإدارة الأزمات والكوارث.

كما يتم اختيار لجان مختلفة للمجلس التنفيذي لوحدة إدارة الأزمات والكوارث وهي كما يلي:

أولاً: لجنة السلامة والصحة المهنية:

من أهم أعمال لجنة السلامة والصحة المهنية التفتيش على:

١- عمليات التخزين وخاصة المواد سريعة الاشتعال أو المواد التي تساعد على الاشتعال أو المواد التي تشتعل ذاتيًا.

٢- مصادر الشرر وغيرها من المصادر الحرارية.

٣- التأكد من توافر وسلامة أجهزة إطفاء الحريق وصلاحيتها للتشغيل.

٤- التأكد من تنفيذ تعليمات النظافة العامة وتجميع وتصريف العوادم وغيرها.

٥- النظافة ومنع التدخين وحمل أعواد الثقاب والولاعات والتخزين السليم.

٦- يجب منع التدخين نهائيًا في أماكن العمل التي تتوافر بها مواد قابلة للاشتعال.

(١) المرجع السابق، ص ص (٥-٦).

٧- وضع لافتات (ممنوع التدخين) في المناطق المحظور فيها التدخين وتنفيذ هذه التعليمات بدقة من المشرفين والزوار والعاملين.

٨- يحظر حمل الكبريت والولاعات في الأماكن المحظور فيها التدخين.

٩- لا تخزن المواد القابلة للاشتعال في أوعية مكشوفة أو زجاجية (جفف ما ينسكب من هذه المواد بسرعة ولا تخزنها بجوار مصادر الحرارة كالمواقد والمفادئ).

١٠- حافظ دائما على ضرورة عدم وجود أي أوراق أو مخلفات فوق الأسطح أو في الحدائق أو حول المباني لسهولة استعمالها بأي شرارة تلمسها.

١١- تأكد من إطفاء أعواد الثقاب أو بقايا السجائر قبل إلقائها في الأوعية المخصصة لذلك.

وأخيرًا تكون مهام وحدة إدارة الأزمات والكوارث داخل أي منظمة أو مؤسسة، وسواء كانت دولية أو إقليمية، ما يلي:

١- إدارة جميع عمليات السلامة والأمن، بالمنظمة أو المؤسسة، والعمل على منع وقوع الحوادث، ومعالجتها عند الوقوع وتلافي استفحال أضرارها.

٢- مراقبة مداخل ومخارج المنظمة ومرافقها الأخرى وتدقيق هويات الأشخاص إذا لزم ذلك.

٣- إعداد مناوبات الحراسة في أيام العمل والعطلات والإجازات.

٤- حراسة المباني والمحافظة عليها لمنع تعرضها لأعمال التخريب أو سرقة محتوياتها.

٥- التأكد من هويات وتصاريح الأشخاص ومراقبة إخراج الأثاث والأجهزة بالتنسيق مع الجهة المختصة.

٦- اتخاذ الإجراءات الضرورية للوقاية من وقوع الحوادث ومعالجتها وتلافي استفحال الأضرار.

٧- القيام بجميع أعمال السلامة المهنية وأعمال مكافحة الحريق والتحقق من توافر شروطهما في منشآت المنظمة أو المؤسسة.

٨- التأكد من صلاحية أجهزة الإنذار بالتنسيق مع الجهة المعنية.

٩- التأكد من صلاحية أجهزة الإطفاء.

١٠- التعاون مع وحدة الدفاع المدني بالمنظمة أو المؤسسة الأم.

وينقسم هذا المبحث إلى المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: مفهوم الأزمات

المطلب الثاني: أسباب الأزمات

المطلب الأول
مفهوم الأزمات

١- الأزمة .. المفهوم والرؤية [١].

تتسم الأزمة بالحدة والمفاجأة وهي متعددة الاتجاهات معقدة المناحي، مواجهتها تتطلب اعتماد استراتيجيتين: إحداهما نظرية وأخرى عملية. وفيما ينصرف الجانب النظري إلى تحديد الأطر العلمية لمجابهة المعضلة على اعتبار أن الأدوات الإجرائية هي علم قائم برأسه يسمى «إدارة الأزمات» وهو فرع من العلوم الإنسانية، يركز الجانب العملي على إدارة الموقف كحالة منفردة ترتبط بطبيعة الحال بالرؤى العلمية وتستند أساسا إلى المهارة التي يجب أن تتوافر عند من يسمى «متخذ القرار»[٢].

وفق هذا التصور تكون الأزمة اختبارا صعبا لمتخذ القرار تنبئ بمدى صلابة الكيان الإداري أو هشاشته ومن ثم فإن «متخذ القرار» الماهر هو الذي يجابه الموقف الأزموي بروح الشفافية والوضوح وينأى بنفسه عن سلطوية القرار ومركزيته ليشاركه الجميع «فريق الأزمة» في الوصول إلى الحل الأنجع سواء أصاب الهدف أو أخطأه.

على أن ثمة من يعتمد طريقة التضليل والتعتيم لأن الضغط الأزموي بنظره كاشف للمستور ومهدد للكيان الإداري، ويطلق البعض على إدارة الأزمات إدارة الإرادات أي إرادة صنع الأزمة وإرادة التغلب عليها [٣]..

يعني الحديث عن إدارة أزمة وجود طاقم وهيكلية تسهر على إنجاز الهدف من خلال فريق دائم يتمركز داخل الإدارة وظيفته تسيير وإدارة الأزمات والكوارث ومنع حدوثها في المستقبل وحماية

(١) أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
(٢) إدارة الأزمات: الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه كيف تواجه المواقف والأحداث التي لم تخطط لها؟. ٣٠ مارس ٢٠٠٦. (لم يُذكر اسم كاتب المقال في الموقع).
http://www.al-jazirah.com.sa/magazine/29102002/aj7.htm
(٣) مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول، جاسم محمد وماجد سلام المهدي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص:١٣.

الأرواح والممتلكات باعتبارها مهمة جدا في عملية التنمية المستدامة تقوم الإدارة الرشيدة من خلالها بدراسة المخاطر والاستعداد لمواجهتها عمليا عن طريق التخطيط الفعلي والمستقبلي(١).

٢- مفهوم الأزمة

أ- لغة:

أزم، أزماً، أزَم، تأزماً، وتأزم يعني أصابته أزمة، أزَم على الشيء أزْماً: أي: عضّ بالفم كله عضاً شديداً، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا يعني لزمه وواظب عليه، وأزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها. والأزمة تعني الشدة والقحط، والأزمة هى المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم . ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide). أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق (Ji-Wet)(٢) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة . ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير . أما معجم ويبستر فيعرف الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ . وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة(٣) .

فالأزمة هي الضيق والشدة، والفعل أزم على الشيء أزمًا عض بالفم كله عضًا شديدًا؛ فمثلاً يقال: أزم الفرس على اللجام، ويقال أزمت السنة، أي اشتد قحطها، والأزمة طبقًا لقاموس لسان العرب هي الجدب أو القحط أو المجاعة. وطبقًا لقاموس المورد هي تغير مفاجئ نحو الأفضل أو

(١) الشريف، رجاء يحيى. دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ. (دراسات منطقة الجمرات) الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج. ٣٠ مارس ٢٠٠٦
http://www.minshawi.com/other/r.shareef.htm

(٢) الوكيل، بسيوني. إدارة الأزَمات ومواجهة المشكلات. ٣٠ مارس ٢٠٠٦
http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=99&artid=5221

(٣) الأعرجي، عاصم حسين. «إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية». الإدارة العامة مجلد ٣٩، العدد الأول، أبريل ١٩٩٩.

نحو الأسوأ في الأمراض الحمية الحادة ويورد أيضًا أزمة سياسية أو اقتصادية، ويستمر قاموس المورد في القول بأن الأزمة، هي مرحلة في العمل القصصي أو المسرحي تضارب فيها العوامل المعارضة أشد ما يكون التضارب ويعرف قاموس وستر الأزمة بأنها نقطة تحول يحدث عنها تغير إلى الأفضل أو الأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب، وكلمة أزمة باللغة العربية الدارجة تفهم عن حدث عصيب يهدد كيان وجود الفرد أو المنظمة أو الدولة، وبالتالي لا تدل على تغيير نحو الأفضل، يقاس مفهومها في اللغة الإنجليزية الذي يشير إلى تغير نحو الأسوأ أو الأفضل فيما يدل معناها في اللغة الصينية على الفرصة والخطر(١). أما تعريفها اصطلاحًا فهو كما يلي(٢):

تعريف الأزمة اصطلاحا:

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي وتعني نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض. وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، لذلك فقد شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ. يعرف بيبر (Bieber)(٣) الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها. أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر فاعتبر الأزمة بأنها عرض Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة للانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها . كما عرّف ألستار بوخان (Alastair Buchan) الأزمة بأنها تحد ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم

---

(١) المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، طبعة خاصة، ١٩٩٩م، ص ١٥.

(٢) مجلة الجندي المسلم العدد ١١٣ في ٢٠٠٣/١١/١م.

(٣) السريحي، حسن ونجاح القبلان. أمن المكتبات السعودية : دراسة مسحية. ٢ أبريل ٢٠٠٦.
http://www.srdb.org/Arabic/printer1.asp?ID=83&yr=22&prog=ARP

تحويل مجرى الأحداث لصالحه. أما كورال بل (Coral Bill) فإنها تعرفها بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول. وقد عرفها جبر على أنها تعني تهديدا خطرا متوقعا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار . أما الشعلان فعرفها بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة . كذلك، يمكن تعريف الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقفا مفاجئا يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة . وقد ذكر ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات ست سمات تميز الأزمة وهي(١):

- المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ.
- نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة.
- تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.
- فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور.
- حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه.
- غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة ولابد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضررا.

ويتضح مما سبق أن خصائص الأزمة على وجه العموم تتمثل فيما يلي:

- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهرى ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

(١) الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ١٩٩٧.

- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها.
- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت(١).
- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسه للمنظمة.
- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها.
- تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة. من خلال استعراض التعاريف السابقة، فإن الباحث يتبنى التعريف التالي للأزمة: هي لحظة حرجة و نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع جديدة تتسم بعدم الاستقرار، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها. غير أن ذلك ليس بالأمر المتاح في كل الأوقات، فعادة أثناء الأزمة تكون الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة.
- والأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالبا ما ينتج عنه تغيير كبير.
- الأزمة حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارًا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية- تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.
- الأزمة موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية.
- الأزمة فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم(٢).
- الأزمة حيرة متعلقة بمعوق غير مألوف.

لقد ركزت التعاريف السابقة وهي شمولية على أن الأزمة ظرف انتقالي أو حالة مؤثرة أو مواقف عصيبة في فترات حرجة ونقاط تحول مفاجئ تهدد كيان المنشأة أو الدولة.

---

(١) أبو بكر مصطفى بعيره وآخرون. الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة. بنغازي: جامعة قار يونس، ١٩٩١.

(٢) قاموس Webster

عرفها جلن سندر Snyder وبول ديزينج Diesing (بأن الأزمة الدولية هي تسلسل تفاعلي بين حكومة دولتين أو أكثر في صراع شديد لا يصل إلى درجة حرب حقيقية، ولكن يحوي بين طياته بدرجة كبيرة احتمالية نشوب تلك الحرب.

وفي مجال الأزمات الداخلية هي حدث مفاجئ يهدد حالة الأمن والمصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة(١).

ويعرفها الأستاذ الدكتور صلاح الدين فوزي بأنها حالة طارئة ومفاجئة تنذر بخطر يهدد الدولة أو مؤسساتها مما يوجب ضرورة التصدي والمواجهة بقرارات رشيدة وسريعة على الرغم من ضيق الوقت وقلة المعلومات أي في ظل أزمة في الوقت وأزمة في المعلومات المتاحة(٢).

أما الأزمة من الناحية الاجتماعية فهي تعرف بأنها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الأفراد وعدم القدرة على إقامة علاقات إنسانية واجتماعية وظهور قيم ومعايير أخلاقية مغايرة للثقافة السائدة(٣).

وعرفت الأزمة في التخصصات الإدارية بأنها نوع من التوتر والحيرة لدى المسئولين داخل المؤسسة وأثر ذلك على الجوانب الإدارية وأداء العاملين وكيان المؤسسة واستراتيجية بقائها وعلاقتها بالجمهور والأهداف التي ترتب عليها(٤).

وانتقال مصطلح الأزمة إلى مختلف العلوم الإنسانية بناء عليه تعددت تعاريف الأمة وفق خصائصها وأنواعها فقد تكون الأزمة داخلية أو خارجية أو تكون في مجال الصراع الدولي، أو في المجال الاقتصادي، أو العسكري أو الاجتماعي وذلك إلى آخر المجالات المتعددة لمناحي الحياة المختلفة.

أما الأزمة في المجالات الاقتصادية فهي التي تؤثر على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها

(1) Lioyd, W. Singer and Jan Reben «Acrisis Management system» security Manamement M.Y. U. s sebtember 1987 pp 8-9.

(٢) لواء دكتور عبد العزيز عبد المنعم، إدارة الأزمات المالية، مرجع سابق، ص ٨.

(٣) موسوعة المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠١)، مواجهة الأزمة الأخلاقية والسلوكية، المجلد ٢٧، ص ٧٣٧-٧٤٠.

(٤) استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، السيد سعيد، دار العلم للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص ٣١ (بتصرف).

مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء وكذلك مستوى التأثير على العاملين من النواحي المادية المتعلقة بهم.

ففي مجالات الأزمات الدولية عرفها وليام كونت بقوله (إن الأزمات بطبيعتها تطرح اقتراحات سائدة عن الواقع بطريقة خاصة وحادة وعندما يواجه صانعو القرار السياسي بهذا الواقع بطريقة مفاجئة تتسم بوجودخطر محدق وعدم يقين بما سيحدث.

أما الازمة السياسية فهي المتعلقة بمظاهر الصراع الدولي والنزاع بين الحكومات والدول، وترتبط أيضًا بعنصر التهديد للمصالح الدولية والأمن الوطني للدول.

كما أن الأزمة العسكرية ناتجة عن صراع مسلح تستخدم فيه القوات المسلحة مع دول أخرى أو التهديد باستخدامها يخلق نوعًا من التوتر والأخطار التي قد تهدد المصالح الوطنية.

كما عرفها الستار بوخان في كتابة إدارة الأزمات بأنها تحدٍ ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه.

ووفقًا لذلك فإن الأزمة الإقليمية أو الدولية هي موقف مفاجئ تتجه فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينهما في المصالح والأهداف أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحدي عمل يعده الطرف الآخر المدافع يمثل تهديدًا لمصالحه وقيمه الحيوية ما يستلزم تحركًا مضادًا وسريعًا للحفاظ على تلك المصالح مستخدمًا في ذلك مختلف وسائل الضغط وبأنواعها المختلفة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية(١).

يبدأ صانعو القرار هؤلاء بمعالجة الأوضاع على أساس المفاهيم السابقة لديهم لذلك الواقع، ولكن عندما لا يتطابق هذا الواقع مع الصور الذهنية السابقة لديهم للأمور المختلفة، وجب على صانعي القرار وبسرعة بالغة في ظل أحداث متلاصقة سريعة أن يقوموا بإعداد صياغة الصور الذهنية للأوضاع السابقة لما قبل الأزمة، فإذا ما انفرجت الأزمة بنجاح يستمر تواجد هذه الصورة الذهنية الجديدة للأوضاع وكذلك أطراف الأزمة وتستوعب الدروس الخاصة بما يحدث ويبزغ إطار جديد للتحركات السياسية المستقبلية(٢).

---

(١) معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن (www.silronline.org)

(٢) لواء دكتور عبد العزيز عبد المنعم خطاب، إدارة الأزمات الأمنية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٧.

الفرق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة[١]

يلاحظ أن مصطلح « أزمة» يستعمل كثيرا من طرف الباحثين ووسائل الإعلام في غير موضعه، كما يتم الخلط عادة بينه وبين مصطلحات مشابهة، لذلك سعى الباحث إلى تحديد مفهوم المصطلحات القريبة من الأزمة ليتبين الفرق بينها ويضعها في سياقها الصحيح. وفيما يلي تعريفات لأهم المصطلحات التي قد تخلط مع مفهوم الأزمة:

١. الحادث (Accident):

الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات وتتابعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه. مثلا يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.

٢. المشكلة (Problem):

هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً لأزمة إذا اتخذت مسارا معقدا، يصعب من خلاله توقّع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضي على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في ذاتها.

(١) دقامسة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. «إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى». الإدارة العامة، مجلد ٣٩، العدد الرابع يناير ٢٠٠٠.

٣. الصدمة (Shock):

هي شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقّع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. لذلك، يمكن القول بأن الصدمة هى أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهى تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها. أيضا، فإن الإحساس بالصدمة يكون إحساسا سريعاً وطارئا يختفى ويزول بسرعة.

٤. الكارثة (Disaster):

الكارثة من كرث، بمعنى الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعا ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم. كذلك، فإن الكارثة هي من أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما. وعرفها البعض بأنها حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء على مختلف المستويات. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة عن استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية متخلفة. وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية، وقد تكون الكارثة سبباً رئيسيا في إحداث الأزمات. وعموما يمكن أن نلخص أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

٥. الصراع (Conflict):

ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراعًا بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهى بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

٦. الخلاف (Dispute):

وهو يدل على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون. والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها أو باعثا على نشوئها واستمرارها، ولكنه ليس الأزمة في ذاتها.

الأزمة والكارثة.. تداخل الاصطلاح

حين جرى الاصطلاح في حدود القرن الـ١٩ على أن إدارة الأزمات علم قائم برأسه يهتم برصد المتغيرات والمستجدات وتحليلها ودراسة مكوناتها واستخدام البيانات المناسبة كأساس للقرار المناسب، لم يسلم المفهوم من تداخل في الاستعمال كثيرا ما أبان عنه توظيف «إدارة الكوارث» بدلا عن «إدارة الأزمات».. وحتى في البحوث الأكاديمية كثيرا ما ارتبط اصطلاح الأزمة بمفاهيم تدل على «الكارثة» و«الصدمة» و«المشكلة» و«الصراع» و«الخلاف» و«الحادثة» وهو خلط يجعل الكارثة والأزمة عنوانا لمدلول واحد لكن الذي نميل إليه أن الكارثة مسبِّب لأزمات (زلزال يسبب أزمة لاجئين).

هذه الرؤية تفرض أن نتحدث بشيء من التفصيل عن مفاهيم ارتبطت في الذهنية غير المتخصصة بالغموض والالتباس لتبدو حدود المصطلحين (الأزمة والكارثة) زئبقية الدلالة أحيانا ومتنافرة في أحايين أخرى.. وهو ما وعاه الدكتور حمدي شعبان في كتابه [1].

حين وضع الجدول التوضيحي التالي لرسم معالم واضحة للاثنين:

عناصر المقارنة

المفاجأة: تصاعدية الأزمة+ كاملة الكارثة

الخسائر: معنوية الأزمة +كارثة بشرية و مادية

أسبابها: إنسانية + الكارثة، طبيعية غالبا و أحيانا إنسانية

التنبؤ بوقوعها: ممكن+ أما الكارثة فمن الصعب جدا التنبؤ بها

الضغط على متخذ القرار: ضغط و توتر عال+بالنسبة للكارثة، تفاوت في الضغط تبعا لنوع الكارثة .

المغونات والدعم: الأزمة أحيانا بشرية + الكارثة: غالبا و هي معلنة.

أنظمة و تعليمات المواجهة: الأزمة داخلية + الكارثة محلية و إقليمية و دولية (أنظمة الحماية المدنية).

الأزمة كمحفز للتغيير

فجائية الأزمة تهدد الكيان الإداري، لكنها تبين مدى قدرته على المقاومة والخروج من «المأزق». فالموقف الأزموي، وإن كان مدمرا في ذاته، يمنح في جانبه الخفي مجالا للتغيير نحو الأفضل، فهو يعمق الخبرات ويثمن التجارب الراهنة بوضع الحلول الناجعة للأزمات المستقبلية، ولا يتأتى هذا إلا بوجود هيئة إدارية تسهر على التحليل الدقيق للموقف الحرج فتصف ميكانزماته وتقارنه بمواقف سابقة. من المفاهيم التقليدية التي شاعت وذاعت في الناس قديما وحديثا أن غضب الطبيعة هو تعبير عن غضب الآلهة جراء استشراء الفساد لكن أهوال الطبيعة ذاتها هي التي

(١) الإعلام الأمني و إدارة الأزمات والكوارث.. الشركة العربية المتحدة للتسويق،القاهرة، ٢٠٠٥ ..ص ٩٣

خلصت البشرية والسوفيات ذات يوم من زحف جيوش النازيين، نتيجة البرد القارس الذي وقف حاجزا منيعا أمام تقدم قوات هتلر وكان إيذانا بسقوط ألمانيا إبان الحرب العالمية الثانية .

الأسس النظرية

للموقف الأزموي منحيان اثنان، مادي كأزمة الغذاء والسيولة النقدية أو معنوي كأزمة الثقة.. وحتى لا توصف معالجة الأزمة بالارتجالية يتحتم أن يقيم تشخيصها كبير وزن للمناهج العلمية، وهناك خمسة مناهج يمكن القول: إنها منحت إدارة الأزمة طابع العلمية:

☐ المنهج الوصفي: يشخص الأزمة في زمن بذاته ويحدد ملامحها ومظاهرها من منطلق أنها نتاج تفاعلات لعوامل نشأت قبل ظهورها وهذه مقاربة برأينا ناجحة لأنها تطرح تصورات المعالجة وأدوية العلاج .

☐ المنهج التاريخي: ويبحث في جذور الأزمة وماضيها، باعتبارها تراكمات الزمن وليست اعتباطية .

☐منهج دراسة الحالة: ويهتم بدراسة كل أزمة على حدة، باعتبارها حالة مستقلة، لا تشبه أزمات أخرى، وهذه الخصوصية تؤدي إلى إعطاء تحليل كامل للعوامل والمتغيرات التي تسببت في نشوء الموقف الأزموي. ومن مزاياه أنه يقود إلى معلومات أكثر دقة وعمقا وأنه يتصف بالشمول لمواجهة الضغط الأزموي، غير أنه لا يمنحنا إمكانية تعميم النتائج نظرا لارتباطه بالخصائص الفردية.

☐ منهج التحليل المقارن: وهو يقارن زمنيا بين حالتي أزمة (أزمتا الـ١٩٢٩ و٢٠٠٨ الماليتان)، أو مكانيا في (فرنسا و الجزائر مثلا)، والهدف واحد وهو الوصول إلى أوجه الاتفاق والاختلاف.

☐ المنهج المتكامل: ويعتمد استخدام المناهج السابقة ويحدد الأطر العامة والخاصة للأزمة ومن ثم فهو يتصف بأنه شمولي وخصوصي، يعالج العموميات في الأطر الزمانية والمكانية.

إن الأسس النظرية الموسومة أعلاه هي أسس ثابتة وتطبيقها برمتها أمر غير كاف، لأن التصنيف والتقسيم والمنهجية، عمليات ضرورية للوصول إلى النتائج المرجوة، بعيدا عن اعتباطية الطرح وعشوائية الافتراضات وزئبقية الطروحات و المفاهيم . لكن « واقع الحال» كثيرا ما يفرض رؤى اجتهادية يتطلبها الموقف الأزموي.

المطلب الثاني
أسباب الأزمات

مراحل الأزمة وأسباب نشوئها

١. مراحل الأزمة:

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في ذات السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

- مرحلة ميلاد الأزمة.
- مرحلة نمو الأزمة.
- مرحلة نضج الأزمة.
- مرحلة انحسار الأزمة.
- مرحلة تلاشي الأزمة.

أ. مرحلة ميلاد الأزمة:

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساسا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبر هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

ب. مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها .

جـ. مرحلة نضج الأزمة:

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوما .

د. مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا مهما من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجيا. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من جميع جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

هـ. مرحلة تلاشي الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

وقسم صنف آخر من المهتمين في هذا المجال إلى:

أ- مرحلة الإنذار المبكر: وهي مؤشرات ودلالات تنتج عن الأزمة تشير إلى قرب وقوعها.

ب-مرحلة النشوء والتبلور: وهي المرحلة التي تظهر فيها الأزمة وتتضح معالمها.

جـ-مرحلة تطور الأزمة وانتشارها، وهي مرحلة نمو الأزمة وتصاعدها وبداية انتشارها.

د-مرحلة الانفجار: وهي مرحلة الذروة لدى الأزمة حيث تبلغ شدتها.

هـ-مرحلة التثبيت: وهي المرحلة التي ترسخ فيها الأزمة وتستكمل عناصرها التي تهدد الأمن والاستقرار.

و-مرحلة إيجاد الحلول: وهي المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها البحث عن الحلول للخروج من الأزمة أو التقليل من آثارها.(١).

وقسمها محمد فتحي في كتابه الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات مراحل نشوء الأزمة إلى خمس مراحل هي:

أ- المرحلة الأولى: مرحلة ميلاد الأزمة: وهي المرحلة التي يظهر فيها إحساس غامض بوجود شيء ما يلوح في الأفق وهذا الإحساس ينذر بخطر غير محدد المعالم أو المدى الذي سيصل إليه ويتوجب على صاحب القرار أن يستوجب هذه المرحلة يتم التعاطي والتعامل معها وإلا سوف تنقل إلى المراحل التالية.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة نمو واتساع الأزمة: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالنمو عندما لم يتم السيطرة عليها في المرحلة الأولى حيث تستمد قوة نموها من عوامل داخلية وخارجية عندها تظهر الأزمة للعيان ولا يمكن إنكارها أو تجاهلها.

جـ- المرحلة الثالثة: مرحلة قمة نضج الأزمة: وهي المرحلة الخطيرة التي تصل فيها الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها ويصعب السيطرة عليها ويبدأ التدمير والخسائر حتى تنحسر الأزمة وتنتهي.

د- المرحلة الرابعة: مرحلة انحسار وتقلص الأزمة: يحث تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص نتيجة لمجابهتها والاصطدام معها وفق خطط مدروسة تستمر في التعامل معها حتى تصل بها إلى المرحلة التالية.

هـ- المرحلة الخامسة: مرحلة اختفاء الأزمة: تتلاشى في هذه المرحلة وتختفي عن السطح ويختفي ذكرها إلا وجودها كسابقة تاريخية يمكن الاستفادة من دروسها.

(١) إدارة الأزمات الاستراتيجية، لواء أركان حرب، علي بن هلهلول الرويلي، مرجع سابق، ص ٩ وما بعدها.

٢. أسباب نشوء الأزمات:

تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة. ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدة تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة وغير المباشرة. بيد أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقاربة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات.

في هذا السياق، عمد الباحث إلى تقسيم الأسباب العامة للأزمات في ثلاثة محاور أساسية أولها يرتبط بالعنصر البشري وثانيها يتعلق بالإدارة أما ثالثها فيبقى رهينا لأسباب خارجة عن إرادة المنظمة إلى جانب أسباب أخرى نوردها فيما يلي:

أ. أسباب مرتبطة بالعنصر البشري:

الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساسا جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة مما يعجل بظهور الأزمات وتفاقمها. من بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي:

- سوء الفهم: الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائما عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالبا ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

- عدم استيعاب المعلومات بدقة: حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ إن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.

- سوء التقدير والتقييم: هو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، مما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالا إذا خادع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة

الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه و يلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة تصاحبها غالبا ضغوط عنيفة تطيح بالكيان.

- السيطرة على متخذي القرار: وتعني ابتزاز متخذ القرار و إيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا تصبح هي نفسها مصدرا للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة وتستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها.
- اليأس: هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطرا داهما على متخذي القرار إذ يحبطهم و يفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). و يتفاقم الشعور باليأس فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها.
- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتولد منها أزمات عديدة.
- عدم الثقة وعدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة، مثل سيادة الأنانية و التفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس والإحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات و عدم الاعتراف بالأخطاء.
- التنافس السلبى والنزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

ب. أسباب إدارية:

تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموما مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة. من بين هذه الأسباب الأكثر شيوعا، يمكن أن نسلط الضوء على ما يلي:

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.
- تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء.

- الإدارة العشوائية الارتجالية: هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، و إنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثا على تحطيم قدراته و إمكانياته واستعداده لمواجهتها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الاستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب وتجعل من متخذ القرار شخصا لا يؤمن بالتخطيط وأهميته. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين في الكيان الإداري.
- عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم، وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل.
- القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة.
- الخوف الوظيفى داخل المنظمة، مثل ضعف أوغياب التفويض والتزام الصمت داخل المنظمة وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.

جـ. أسباب خارجة عن إرادة المنظمة:

هذه الأسباب لا ترتبط أساسا بالعنصر البشري أو الإداري، بل تأتي عادة من مصادر خارجية مثل:

- الكوارث الطبيعية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث التى يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها، وعادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء المنظمة.
- الشائعات: هي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، من خلال الشائعات التموينية والعمالية الناجمة عن شائعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العمال. هذه الشائعات تسبب مظاهرات عمالية عنيفة تتطلب معالجتها حكمة بالغة تحول دون تسببها بخسائر مادية وبشرية جسيمة.
- استعراض القوة: تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات

الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجما. وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

- تضارب المصالح: يعتبر تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية كذلك. فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها قد تضر بكلا الطرفَين، إلا أن كلا منهما يسعى لأن يكون إضرارها بالآخر أشد.

د- أسباب كارثية:

أ- طبيعية، كالزلازل والبراكين والفيضانات والتصحر وشح المياه وجميع الأسباب التي لها علاقة بالبيئة والأمثلة الكثيرة على ذلك.

ب- صناعية، كالتسرب الإشعاعي والتسرب الغازي كشيرنوبل مثلا.

جـ- بشرية، كالحروب والصراعات المسلحة.

هـ- أسباب اجتماعية:

أ- كالظلم الاجتماعي والتفرق العنصرية.

ب-التوترات الطائفية والعرقية والأمنية..

ج-التخلف والجهل.

د-الانفجار السكني.

و- أسباب اقتصادية:

أ- الفقر. ب- البطالة.

جـ- انخفاض مستوى دخل الفرد. د- غلاء المعيشة.

هـ- عدم توزيع الثروة بشكل عادل.

و- عدم استقرار السوق وتذبذب الاقتصاد.

ز-أسباب سياسية:

أ- الصراع السياسي على السلطة.

ب- الفشل السلمي في تداول السلطة.

جـ- الصراع بين مراكز القوى والنفوذ.

د- التوترات الحدودية.

هـ- الصراعات المسلحة.

و- المتغيرات الإقليمية والدولية.

ح- أسباب فنية:

أ-سوء الإدارة. ب-سوء الفهم.

جـ-سوء التقدير والتقييم. د-تعارض المصالح والأهداف.

هـ-الأخطاء البشرية. و-عدم استيعاب المعلومات المتوفرة.

ز-اليأس والإحباط بين صفوف القياديين.

ح-الشائعات وانتشارها. ط-الرغبة في السيطرة على متخذي القرار.

المبحث الثاني
الإدارة النموذجية للأزمات

تمهيد وتقسيم:

الأسس العملية لمواجهة الأزمة:

يتجلى المنطق العملي في أن ثمة استعدادا مخططا له مسبقا لدى إدارة الأزمة يستوفي مناحي التدريب والتهيئة البشرية واللوجستية لتحديد الأسباب الداعية لاندلاع الأزمة ووصف الحالة عن كثب ومقارنتها ورسم الرؤى المستقبلية والنتائج المترتبة عن حدث معلن أو مضمر من شأنه أن يطفو على السطح فجأة ويربك الكيان الإداري.

ولا مناص هنا من أن يضع هذا الكيان استراتيجية محكمة لتجنب «مصدر الخطر» فيستشرف المستقبل بناء على معطيات الأزمة وتداعياتها وأبعادها «الأخطبوطية» أو أن يتجاهل الموقف، مكابرة أو لنقص في أجهزته المفهومية الإدارية Appareil conceptuel وهنا يبرز ما نسميه نحن بـ «الأزمة النائمة» وهي أخطر الأزمات لأنها تتشعب بسبب امتداداتها وعملها الفاعل في الخفاء وعندئذ (لابد للمكبوت من فيضان).

إن الأساس الذي يرتكز عليه هنا هو مبدأ تقدير الموقف، وهو برأينا فن ومهارة وإبداع تنم جميعها عن قدرات على اتخاذ القرار الجيد في وقت أسرع لاحتواء الموقف الأزموي.

ويجب أن نعترف هنا بأن مبدأ روح الانتماء للمؤسسة، يلعب دورا كبيرا لدى الكادر البشري في عمليات تكاثف الجهود للخروج من «المأزق» عبر حفز فريق العمل للتصرف كخلية نحل لبلوغ هدف سام وهو القضاء الكلي على الأزمة وتداعياتها أوأسبابها في مختلف تجلياتها، بأقل الخسائر وبقاعدة «خطأ صفري» .

سيناريوهات التعامل مع الموقف الكارثي (الكوارث الطبيعية نموذجًا)، وللتعامل مع الموقف المتأزم نرى في استقراء الجوانب المختلفة لهذا الموقف ضرورة:

القيام بتدريبات افتراضية، ذلك أن سكان العاصمة اليابانية خصصوا بعد زلزال المدينة الشهير في ١٩٧٦ أسبوعا سنويا يدعى «أسبوع الاستعداد لمخاطر الزلزال السنوي» يقوم فيه الأهالي بتخزين المواد الغذائية والماء ويتدربون على الهروب عبر منافذ الطوارئ .

اعتماد أسلوب المحاكاة، لتبني تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة و إحداثياتها وقياس التصرفات الناجمة عن المواجهة ورسم السيناريوهات والخطط البديلة.

وضع خطط مسبقة، وهو ما لا نلحظه في تعامل المصريين مع كارثة من هذا النوع إذ لم يوضع كود زلزالي إلا بعد وقوع زلزال ١٢/١٠/١٩٩٢.

تخصيص الدولة لغلاف مالي لمجابهة «ما يحدث مستقبلا» انطلاقا من أن الخسائر التي يحدثها زلزال صغير تبلغ عشرات أضعاف ما ينفق لإجراء الدراسات الزلزالية ورسم خرائط أماكن بؤر وقوع الزلازل.

التعبئة الجماهيرية، فأثناء الزلزال ينصح بعدم الوقوف في الشرفات والابتعاد عن السلالم ومآذن الجوامع تحاشيا لانهيارها والابتعاد عن الأشجار وأعمدة النور والممرات المزدحمة والجسور المعلقة والآبار والحفر وجمع أفراد الأسرة تحت منضدة واحدة ووضع المريض تحت السرير.

إخلاء المنطقة من السكان كما حدث في ثورة بركان «ساكوراجيما» في اليابان العام ١٩١٤ فتم إخلاء الجزيرة من مناطق الخطر فكانت الخسائر ضئيلة جدا.

فتح قنوات اتصال مع إدارات الدولة.. الشرطة والدفاع المدني مثلا وتخصيص خط ساخن لاستقبال مكالمات المنكوبين والمتضررين ومساعدتهم.

اختيار الحلول الجزئية والتدريجية في المواجهة، باعتبار أن القضاء على الموقف الأزموي كليا، أمر بعيد المنال.. فمحددات الاستراتيجية الأمنية، تقتضي الحصول على «الصيد الثمين» باستدراج المجرم وكشف شبكاته قبل التدخل السريع للتخلص منه.

التصدي للأزمة، أولا ثم تحليل ظواهرها وأسبابها ثانيا، وليس من شك في أن هذا التصدي يجب أن يكون عبر فرق العمل واللجوء إلى متخصصين قانونيين أو ماليين أو سياسيين أو اقتصاديين.

التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الموقف الأزموي بالضرورة عبر أربع خطوات لكل منها خصوصيتها وتتحدد تلك الخصوصية انطلاقا من النسق الذي تبنى عليه وفقا للمراحل التالية:

- ☐ المرحلة التحذيرية: وخلالها يجب وضع الاحتمالات والسيناريوهات الممكنة وبحث السبل الكفيلة للمعالجة الميدانية.

- مرحلة بروز الضغط الأزموي: وفيها تتعين السيطرة على إرهاصاته والتبليغ عنه.
- مرحلة انفجار الأزمة: وفيها يتم وضع السيناريو الأسوأ وكيفية الخروج من المأزق.
- مرحلة انحسار الأزمة وانفراجها: وتعني العودة إلى التوازن الطبيعي، والاستفادة مما حدث والتصرف انطلاقا منه، واعتماد استراتيجيات مستقبلية بخسائر منعدمة وأخطاء صفرية.

الأبعاد السياسية والاجتماعية في إدارة الأزمة:

الأزمة إذا باعتبارها عنصرا فاعلا في البيئة التي أنتجتها، تؤثر في سمعة الكيان الإداري بل وتهزه.. ومن الضروري وفقا لهذه الرؤية أن تكون جميع الإدارات الحكومية والخاصة تحتوي على كيان مستقل بذاته (إدارة أو خلية أزمة) مهمتها الأساسية تسيير الأزمات والتنبؤ بوقوعها وتقديم خريطة طريق واضحة المعالم للتعامل معها حال وقوعها.

حين يتم ذلك فإن تلك الخطوة ينبغي أن تتكرس أكثر بقرار سياسي يعزز الأداء ويستهدف في الوقت ذاته تحديد سقوف زمنية يتم من خلالها وضع الآليات والميكانزمات الكفيلة بجعل المبادرة تترجم أرض الواقع، هذا القرار السياسي يجب أن يتخذ على أعلى مستوى لضمان دخول تلك المبادرة حيز التنفيذ.

فالكيان الإداري قد يكون على علم ببواعث أزمة اجتماعية مثلا، لكنه يتجاهلها لسبب أو لآخر أو لأنه لا يعتبر حلها أولوية آنية.. نضرب مثلا أزمة الضواحي الباريسية التي اندلعت في نهاية ٢٠٠٥ وقاد عمليات الشغب فيها مهاجرون يسكنون في مناطق معزولة، عبروا عن رفضهم للتهميش والإقصاء، إذ لم تأت طفرة واحدة بل كانت أزمة مكبوتة ظهرت إرهاصاتها قبل زمن من اندلاعها وتنبأ بها خبراء. نحيل هنا إلى كتاب «الضواحي الباريسية، مئة وخمسون عاما من التحولات «لفرانسواز سولينياك ١٩٩٣» La banlieue parisienne: cent cinquante ans de transformations, 377Françoise Soulignac.

وهنا تبرز ضرورة التنبه إلى خطر أشرنا إليه أعلاه يتمثل في «الأزمة النائمة» وهي تتشكل وتنمو تدريجيا حتى تصل درجة الانفجار...

تلك الأزمة التي وصفت بالمتعددة الأبعاد كان لها وقع شديد على صورة فرنسا كبلد يرفع شعار (حرية، مساواة، أخوة) لتضطر إلى اعتماد مخطط سياسي يرمي إلى إعادة إدماج المهمشين

والمهاجرين في المجتمع عبر استراتيجية فعلية تطال التوظيف وتحقق مبدأ «تكافؤ الفرص»، وفي سابقة تحدث لأول مرة اضطرت فرنسا لتفعيل قانون «التمييز الإيجابي» Discrimination positive لعام ١٩٨٧ الذي وضع أصلا لحماية حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة ليشمل أصحاب تلك المطالب.

وفي رأينا أن الحل الأمثل لأزمات كهذه هو تشكيل فريق عقول Brain team يرسم الخطط المستقبلية ويقدم النصح والاستشارات عبر خبراء ميدانيين، يتم ذلك عبر تقارير ترفع إلى الجهات السياسية المخولة.

متخذ القرار:

ويعول عليه في الخروج من الموقف الأزموي، على اعتبار أن الحدث تحد له ولكيانه الإداري. وهو مدير الفريق الذي يعاين عن كثب تطورات الأمور ويقرر الاجتماعات الطارئة تحت ما يسمى «خلية أزمة» بالاتفاق والتنسيق مع مديري الإدارات الذين يتدخلون للإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم بل وهو من يلزمهم بإعطاء الحلول لتجاوز مرحلة الخطر الداهم .

وحتى لا يكون التعامل مع الموقف وفق مبدأ «الفعل ورد الفعل» يتعين على الإدارات في مجملها أن تعمل تحت إدارة فريق إدارة الأزمة فتزوده بالمعلومات الكافية كما أن فريق إدارة الأزمة يجب أن يكون شفافا وفعالا فينبه إلى الأخطار المحدقة بالكيان الإداري.

وفي مسعى لمحاربة القرارات الفردية، ينبغي أن يتم العمل بناء على ثنائية «لا مركزية التنفيذ» و«مركزية القرار» من خلال تفويض الصلاحيات والسلطات حتى يخف العبء عن «متخذ القرار».

وعلى النقيض من متخذ القرار الناجح فإن «مدير الفريق الفاشل»، يرى في الإفصاح عن الأزمة ونتائجها خطرا يتهدد كيانه ونذير نهايته فيلجأ إلى أسلوب الإخفاء سواء عن الموظفين أو وسائل الإعلام ويميل إلى دس رأسه في التراب بدل التحرك لفعل شيء.

إن «متخذ القرار» في الأنظمة غير الديمقراطية شخص سلطوي يعتقد أن الكيان الإداري جزء من شخصه وجانب من مصالحه، فهو وصولي يضحي بالآخرين من أجل تحقيق مآربه .

في ظروف كهذه تصبح عوامل الخبرة حتمية في اختيار من يقوم بمهمة مدير فريق الأزمة

كما أن التدريب الدائم هو أحد السبل الكفيلة بتحقيق الاستعداد لمواجهة الأزمات الطارئة.. في المؤسسات الأوروبية عند التوظيف للمهام القيادية مثلا، تطرح على المتقدم للوظيفة أسئلة محرجة منها: تصوره للحلول الممكنة لأزمة ما ضربت المؤسسة أو قد تضربها في المستقبل.

مواصفات مطلوبة في مدير الفريق:

المرونة واللباقة مع فريق العمل هي العنوان الكبير الذي يجب أن يؤطر عمل الطرفين للابتعاد عن كل دواعي المجاملة والمحاباة .

حرية الحركة والتنقل عبر السفر إلى بلدان عرفت أزمات مشابهة، فالولايات المتحدة الأميركية أرسلت عددا من الخبراء الأمنيين إلى الجزائر بعد أحداث ١١ سبتمبر للاطلاع على خبراتها في محاربة الإرهاب.

تفويض المهام والمتابعة الدقيقة فمن هو في ساحة المعركة ليس كمن يقوم بالتنظير من غرفة إدارية.

تطبيق سياسة «الباب المفتوح» لأن هذا الحل هو أنجع الطرق الوقائية لخلق التفاعل الكافي بين أطراف العمل.

جهاز الإعلام والاتصال:

حتى يكون متخذ القرار على دراية بما يجري حوله، يجب أن يحكم قبضته على الجهاز الإعلامي، فخلية الاتصال المندرجة تحت إدارة فريق الأزمة تتابع الأحداث أولا بأول وترفعها إلى المدير.

إن إعلام الأزمات هو أداة فاعلة في إخمادها أو صناعتها أو التأثير في مجرياتها، ووجود الخلايا الإعلامية في دولة المؤسسات يعني شفافية التعامل والطرح والمعالجة. وعلى النقيض من الأنظمة أعلاه نجد أن الأنظمة الاستبدادية تنشئ خلايا إعلامية هدفها حماية النظام والترويج له بمختلف الوسائل الدعائية على حساب الهدف الأصلي الذي شرع وجودها وهو شمولية المعالجة وواقعيتها.

في حالة الموقف الأزموي يرتبط الجهاز الإعلامي، بمراكز الاستشراف والتنبؤات عبر رصد «نزاع سياسي..» في الحالة الأولى والكوارث الطبيعية في الثانية بالاتصال بين مختلف الهيئات حتى

خارج الكيان الإداري للاطلاع سواء من خلال شروح مبسطة للعوام أو من خلال تقارير تحليلية تطلب من خبراء وبثها سواء عبر التلفزيون أو تنشر في الجرائد والمجلات أو مناشير ومطويات للتوعية توضع داخل المباني أو الطائرات والبواخر.

ويجب ملاحظة أن الأزمة تستفحل عندما ينعدم الاتصال، ففي الأزمات السياسية يكون الاتصال عبر مبعوث رسمي أو وساطة خارجية أو عبر آليات الاتصال المعروفة، المهم أن قنوات الاتصال يجب أن تكون مفتوحة عبر اعتماد الأسس الدبلوماسية وفق مقولة وزير خارجية أميركا الأسبق كيسنجر «تحدث بلطف وبيدك عصا غليظة».

وأثناء حدوث كارثة طبيعية مثلا فإن خلية الإعلام وعبر مركز اتصالات تزود المنكوبين أو عائلاتهم بالإرشادات الضرورية لسلامتهم.

الحيل الدفاعية:

من بين الأساليب المعتمدة في مواجهة الأزمات الركون إلى الامتصاص حتى يمنع تفاقم الوضع ومن أجل تحسيس صانع الأزمة بأهميته وإرضاء لغروره من خلال الاستجابة للمطلب سياسيا كان أو اقتصاديا حتى توجد الآليات لحجب السياقات المشجعة على بروز الأزمة مجددا.

الأساس الذي يرتكز إليه هنا هو التخطيط الاستراتيجي عن طريق (تحديد وتقييم المخاطر- تحديد الموارد المتاحة-وضع سيناريو مواجهة الأزمة- تدريب الأفراد والمجموعات - تقييم تجربة المواجهة بعد حدوث الأزمة)[١].

السقف الزمني:

مباغتة الكارثة أو الأزمة تضع متخذ القرار على المحك، فسرعة التنفيذ وصواب القرار جانبان مهمان يحددان نجاح الكيان الإداري أو فشله، فالمريض الذي اعترضته أزمة قلبية يجعل الطبيب في حيرة وعليه اتخاذ القرار الصائب والأسرع لاحتواء خشونة الموقف وإلا كان مصير المريض الموت.

---

(١) إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. سلسلة مركز الخبرات المهنية للإدارة، العدد ٣٧ القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٦٥

الخبراء يرون أن أمام الكيان الإداري ثلاثة أيام لمعالجة الموقف الأزموي، وفي حال الفشل تعرض كيانه إلى الدمار. الإدارة تتصرف بالفورية المطلوبة مجابهة لتصاعد الحدث فتوقفه أو تبقي عليه أو تحرمه من أي روافد جديدة، في حين أن افتعال أزمات يقوم على صناعة الحدث الأزموي والعمل على تصاعده.

صنع الأزمات:

في كثير من المؤسسات والأنظمة يبرز ما يسمى «حرب المواقع» بين من يترصدون حدوث الأزمة لإسقاط الكيان ومنهم أصحاب المصالح، فقوى الأزمة تجتاح دفاعات الكيان.. النازيون قبل اجتياح بولندا، افتعلوا أزمة تصور الغزو الألماني على أنه دفاع عن النفس، بدأت الأزمة قبل ليلة ١٩٣٩/٩/١ فأخذت القوات النازية ١٢ سجينا بولنديا من معسكر اعتقال قرب برلين وألبستهم ملابس الجيش البولندي ثم أطلقت عليهم الرصاص وبثت الحادثة في التلفزيون بإشراف من وزير الدعاية الألماني آنذاك جوزيف غوبلز، على أنها اعتداء ضد ألمانيا فكان أن زحفت دبابات هتلر صوب بولندا.

في هذا السياق يجب أن تخضع عملية التحقيق في الموقف الأزموي لكشف دقيق للأسباب والدواعي التي قادت إلى اندلاع الأزمة، وهنا فإن الحصول على المعلومة غير مبتورة يقود نحو التحري الدقيق والتروي في إصدار الحكم. في ١٠ يناير ٢٠١١ طردت شركة رينو الفرنسية ثلاثة من كبار موظفيها بعد أن تلقت رسالة مجهولة الهوية تتهم الثلاثة بأنهم يتجسسون لصالح شركة يابانية ويرسلون معلومات إلى الشركة المنافسة. القرار كان سريعا، وبعد التحقق تبين أن الأمر محض افتراء، ليصار إلى إعادة الموظفين الثلاثة إلى مناصبهم ويقدم خمسة آخرون استقالاتهم من بينهم المدير العام، بسبب عدم التحري والدقة.

الهدف العلمي من إدارة أزمة هو الحفاظ على سلامة الكيان الإداري حيث لا تكون الأزمة سببا في حدوث شرخ يؤدي إلى انهيار النظام بالكامل.لكن وضع النظام الوقائي هو أهم ما يمكن اللجوء إليه لمعالجة ما يترتب على الأزمة وإحداثياتها باعتماد التخطيط الاستراتيجي المسبق. كما أن الموقف الأزموي يجب أن يتم التعاطي معه بعيدا عن قانون «الفعل ورد الفعل» أخذا بعين الاعتبار السقوف الزمنية الكفيلة بتجاوز الضغط الأزموي واعتماد ثنائية «مركزية القرار» و«لا مركزية التنفيذ».

متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

التخطيط كمطلب أساسي:

تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات. يقول الحملاوي أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتّان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له، فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط. ويستطرد الحملاوي قائلاً إن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة، وفي ذلك أوضحت دراسة جبر التجربة اليابانية في هذا الشأن. أشار جبر في دراسته إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبانKANPAN الياباني. يوضح جبر ذلك بقوله «إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس محاكاة الأزمة Stimulate the crisis وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائمًا في حالة التأهب جاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمون بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة. فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل تذبذب المبيعات، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية، وإضراب العمال والحرائق»..

ويستطرد جبر قائلاً «وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لا يرتبط بتهديد حقيقي، حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادرًا ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين». أيضًا في دراسة لدقامسة والأعرجي إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى، كشفت الدراسة عن «وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى، حيث وُجد هناك تباين في درجة توافر العناصر الأساسية

التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وكانت توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمّان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهودًا وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات»(٧٩٨-٧٩٩). وعزى دقامسة والأعرجي وجود هذا الخلل في هذه المنظمة ومعظم المنظمات العربية إلى الثقافة السائدة بأن إدارة الأزمات هي مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد لها قبل حدوثها وبالتالي اندفاع الجميع للحل أثناء الأزمة على طريقة «نظام الفزعات» بحسب تعبير الباحثين. بعد استعراض ما تقدم نجد الاستنتاج الذي توصل له دقامسة والأعرجي بخصوص غياب التخطيط والوقائية يجسد الواقع المقلق لدى معظم منظمات العالم العربي فلا وجود للفكر التنبؤي كما في الشركات اليابانية الذي يصيغ منظومة وقائية معتمدًا على الابتكار والحلول الجذرية ومستخدمًا الطرق العلمية كالسيناريو والمحاكاة، ويكون هدفه تجاوز الأزمة أو التقليل من أخطارها على أقل تقدير.

كما أورد عدد من الباحثين خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات، هي:

١. اكتشاف إشارات الإنذار: وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

٢. الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.

٣. احتواء الأضرار: وتعني تنفيذ ماهو مخطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

٤. استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية، كما كان من قبل.

٥. الإفادة أو التعلم: ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة، وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. كما لابد من الإفادة من تجارب المنظمات والدول الأخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها. إن أي حل أو مواجهة لأية أزمة هو فن الإدارة العلمية للأزمة معتمداً على القوانين والأنظمة

النافذة، والابتعاد عن الطرق غير المشروعة وغير الشرعية في مواجهتها، وقد يتطلب فرض القانون كأساس لحل أزمة ما، لكن هذا الغرض يجب أن لا يتخذ كتبرير لاستخدام القوة الغاشمة، أو انتهاك حقوق الإنسان أو الأضرار الاقتصادية والسياسية غير المبررة.

فريق إدارة الأزمات:

وضغوط الموقف، وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، ولابد أن يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الأزمة وفي المجالات المختلفة الأخرى التي لها علاقة بالأزمة، والمثل الحي في العراق الآن يتجسد بخطة فرض القانون كقاعدة لحل الأزمة التي يعيشها العراق، فهناك فريق سياسي، وآخر عسكري، وثالث للخدمات، وآخر للتحشيد الشعبي.

إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربين للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح الاتصالات في ظروف الأزمة هي:

١. وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للتغلب على الأزمة.

٢. تشكيل فريق خاصّ لمكافحة الأزمة، إن نشبت.

٣. استخدام شخص واحد كي يقوم بمهمة الناطق الإعلامي- الصحفي خلال الأزمة.

عند وضع خطة الاتصالات لابد من تذكر أن مستخدمي المؤسسة سوف يناقشون بلا شك مسائل الأزمة مع جيرانهم، ومعارفهم بغضّ النظر عن أنهم مفوّضون بذلك أم لا. لذلك على خطة جهود الاتصالات أن تأخذ بالحسبان الحجم الكبير بما في الوسط الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها. في غضون ذلك من المهم جداً وضع جدول معين لمثل هذا الإعلام بما في ذلك استخدام المذكرات، والنشرات الإخبارية، والصحافة، والإذاعة، والتلفاز، والاتصالات الهاتفية، وغيرها. ويجب أن يعين أناس موثوق بهم من بين مستخدمي المؤسسة للمشاركة في وضع خطة الاتصالات، ومعالجة نظام تدقيق التصريحات وغيرها من الوثائق قبل الإعلام عنها.

وفيما يتعلق بالمواد الإعلامية وغيرها من الأنباء، من المهم أن يعدّها فريق متخصص مركزياً تعيّنه رئاسة المؤسسة. ويجب أن يتلقى الدعم الكبير من العاملين في الشؤون القانونية أو من المستشارين الذين يمكن دعوتهم من إدارات متخصصة أخرى. وعلى جماعة المستخدمين المسؤولة عن مسائل الاتصالات أن تكون معفاة من عملها الأساسي خلال الأزمة. وإن لم يتم ذلك فإن هؤلاء المستخدمين سوف يستفرغون طاقتهم خلال الأزمة، ولن يستطيعوا السيطرة على الحالة العامة .

إن بعض المستخدمين الذين يعينون في فريق مكافحة الأزمة ملزمون بتحمل كل عبء العمل المتعلق بجمع المواد ودراستها وتوظيفها وتصنيفها وتحري المعطيات المتناقضة، ومراقبة الأنباء وتقديمها للعاملين الآخرين في الجماعة المسؤولين مباشرة عن توزيعها، ونشرها، وأيضاً إلى الشخص المتخصص (الناطق الصحفي) الذي يتحدث باسم المؤسسة . ولابد أيضاً من تعيين الشخص الذي عليه أن يقدّر مدى تأثير الأزمة في مختلف فئات الوسط الاجتماعي، وأن يقود الفريق الذي يقدر مدى التأثير الذي تتركه الأخبار على هذه الفئات.

تنشأ خلال الأزمة كقاعدة تناقضات بين النصائح المقدمة لرئاسة المؤسسة من رجال القانون من جهة وبين العاملين في خدمات العلاقات العامة من جهة ثانية. وليس سراً أن يكون المستشارون في الشؤون القانونية أكثر ميلاً «إلى الامتناع عن إعطاء أي تعليقات»، أما العاملون في العلاقات العامة فيصرون على «العلانية»، عندئذٍ هؤلاء وأولئك يسوّغون ويبرهنون على أساليبهم معتمدين على ما يحدث في عملية تطور الأحداث. فمثلاً إن المستشارين القانونيين ينطلقون من أن القوى المعارضة تتمسك بكل كلمة حرفياً ومن هنا لابد من التقليل من الكلام قَدْرَ الإمكان. لذلك يمكن فهمهم لأن العلانية في واقع الأمر تحدث مشكلات إضافية عديدة للقانونيين الذين يسعون حسب رؤيتهم للدفاع عن المؤسسة.

لكن في الوقت ذاته لا يجوز نسيان أن الصراحة والعلانية في ظروف الأزمة تعد أيضاً مثمرة في تأثيرها على الرأي العام. ولابد من التذكير: بضرورة الأخذ بالحسبان هل سينظر في الأزمة قضائياً على مستوى المحكمة العادية مثلاً أو على مستوى المحكمة العليا. وهذه العملية سوف تترافق بمناخ معين للرأي العام. إذا كان هذا المناخ في صالح المؤسسة، فهذا جيد. وهناك رأي آخر فيما يتعلق بأفضلية العلانية: لدى كل مؤسسة تقع في أزمة يكون الخيار بسيطاً على الدوام. إما أن تعلق هي بالذات، وإما أن يقوم بذلك طرف آخر، والأفضل أن تقوم المؤسسة بذلك . أكد روبرت ديلينشنايدر الرئيس السابق لإحدى الشركات الكبرى في الولايات المتحدة المتخصصة بالعلاقات

العامة قائلاً: «على المؤسسة التي تتعرض لأزمة أن تخرج إلى الجمهور مباشرةً بعد الإعلان عن هذه الأزمة في قنوات الأخبار ووسائل الإعلام الجماهيرية».

بعد وضع خطة الاستجابة للأزمة، وإعلام الوسط الاجتماعي (الجمهور) داخل المؤسسة وخارجها عن أوضاع المؤسسة،يجب تشكيل فريق متخصص للقيام بالخطوة التالية والمهمة جداً، والموجهة نحو الخروج من الأزمة وهي: تعيين ناطق- رسمي- صحفي يتمتع بالثقة والحضور، ولاشك أن الاختيار الصحيح لهذه الشخصية (الناطق الرسمي) والذي يتمتع بصفات جيدة خطوة مهمة للتغلب على الأزمة، وهذا ما يؤكده مشاهير رجال العلاقات العامة.

العاملون في المؤسسة:

إضافة إلى هذه العوامل التنظيمية الأساسية الثلاثة، هناك عوامل أخرى لها أهمية كبيرة أيضاً، كما أشرنا سابقاً وهي أن المستخدمين في المؤسسة يشكلون عاملاً مهماً من عوامل الاتصالات الناجحة. وليس صعباً التخمين بأن المستخدمين بالذات هم الحاضرون في الرتل الأول للاتصالات. خاصة في ظروف الأزمة، ففي وقت التماس مع الوسط الاجتماعي (الجمهور) الخارجي يعدّ هؤلاء ممثلين للمؤسسة، وآراؤهم ستكون محل ثقة خاصة، وإن فكرنا بهذا الظرف بالذات وفي سياق أوسع يصبح من الواضح أن الناس الذين يتواصل معهم العاملون في المؤسسة خارج هذه المؤسسة هم من حيث الجوهر إما ممثلو كل فئات الوسط الاجتماعي من ذوي الأولوية بدءاً من العاملين في وسائل الإعلام وانتهاءً بالمستهلكين الذين يرتبط بهم خروج المؤسسة من الأزمة، وهم بدورهم ستكون لهم اتصالات معهم، وبالعلاقة بما يتحدث به العاملون وبطريقة إجابتهم عن الأسئلة وبتصرفاتهم يتشكل فهم المؤسسة الواقعة في حالة أزمة. وللأسف إن رئاسة المؤسسة تعير اهتماماً قليلاً في ظروف الأزمة بالمستخدمين من وجهة النظر هذه بالذات. ويشهد هذا ليس فقط على عدم احترامها للعاملين فيها، بل وعلى مظاهر ضعف مواقف المؤسسة ومواقعها.

إن العاملين في المؤسسة يكونون في حالة خمول خلال مدة الأزمة كلها وحتى في حالة كآبة، إذ يقلقهم قبل كل شيء مصيرهم الخاص، ومن ثم مصير المؤسسة. إنهم جميعاً يصبحون أسرى القنوات الداخلية لنشر الأقاويل، والأنباء المنتشرة خارج المصادر الرسمية للأخبار. في هذه الظروف من المهم جداً أن يحصل المستخدمون على المعلومة من رئاستهم وأن لا يبدوا في وضع يطلعون فيه على الأحداث المهمة الجارية في مؤسستهم عن طريق وسائل الإعلام الجماهيري أولاً. وتكون رئاسة

المؤسسة ملزمة بأن تدرك أن مستخدميها بالذات يمكن أن يكونوا عاملاً مهماً ومفتاحياً من عوامل قدرة المؤسسة على العيش والاستمرار في ظروف الأزمة والتغلب عليها وعلى آثارها.

قيادة المؤسسة:

إن العامل الآخر والمهم للاتصال الناجح هو سلوك قيادة المؤسسة في ظروف الأزمة. وعلى رجال العلاقات العامة الافتراض المسبق للمناخ الخاص بالاتصالات بالعلاقة بالطريقة التي سوف تتصرف بها القيادة- الرئاسة في حال تعرضت المؤسسة لكارثة. يقدم المتخصص الأمريكي بقضايا مكافحة الأزمات (بوب كاريل) بعض العناصر الخاصة بالحالات القادرة على تعقيد سلوك قيادة المؤسسة في وقت الأزمات وهي:

١. في لحظة تفجّر الأزمة ليس سهلاً دوماً تحديد أبعادها.

٢. ليس سهلاً على الدوام الإقرار، مَنْ الأشخاص وفئات الوسط الاجتماعي التي بدت تحت وقع الأزمة.

٣. وليس سهلاً دائماً تفسير أسباب حدوث الأزمة. وأحياناً تبقى أسبابها غير مفهومة حتى النهاية بشكل عام.

٤. أن الوسط الاجتماعي الذي تمّسه الأزمة مباشرة يشعر باستمرار أنه مصاب.

٥. أن فئات الوسط الاجتماعي، لاسيما تلك التي تؤثر فيها الأزمة تنتظر الخبر الدقيق والضروري لها، مع العلم أن هذا الانتظار يأخذ الشكل المتضخم في بعض الأوقات.

٦. اتخاذ القرار عن نشر الخبر يفرض نفسه في ظروف حالة توتر عالية أحياناً.

٧. تستدعي الأزمة تقوية العامل الانفعالي في سلوك كل من تمسه.

يؤكد أكثرية المتخصصين في مسائل العلاقات العامة، أن سلوك القيادة في حالات الأزمات يتحددّ في كثير منه بماهية أسلوب السلوك «مغلق» أم «منفتح» الذي تنتهجه هذه القيادة، ونشير إلى أن هذا العنصر كأسلوب السلوك يتكون على أساس الفهم النظري «الثقافة الجماعية» وهذا يشترط نهج استجابة القيادة لمتطلبات الوسط الاجتماعي الداخلي والخارجي .

المطلب الأول
الإدارة الجماعية

نظام اتصالات داخلي وخارجي

إن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال تساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات الآتي «والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارًا واسعًا وسريعًا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل المهمة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عليها من أخطار من أهم مشكلات البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة». تعقيبًا على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبؤها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت ذاته تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (٢٠١٩) يوم ١٠ أبريل ٢٠٠٦ عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة أسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات. هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا أننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تمامًا. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث. فاليابان تتغلب على الزلازل ونحن نعاني سيولاً خطورتها ليست أخطر من الزلازل وبالتالي تعزيز الفجوة العلمية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في

العالم العربي ولا مجال لإخضاع الأزمات للمنهجية العلمية أيضًا. أيضاً تطالعنا الصحف بعد كل فترة عن وفاة موظفين في شركة أرامكو بسبب تسرب غازات سامة مما يدل على غياب تبني إدارة الأزمات كخيار استراتيجي.

التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. في دراسة للأعرجي بعنوان (إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديًا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجي التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. أيضًا كانت من توصيات الدراسة الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد الأخيرة وأثره التدميري إنما تعكس تفادي الفكر التنبؤي تمامًا لدى المتعاملين والمتخصصين في المجال الزراعي وإذا تطور الأمر بنفس الفكر المتعامل معه فسوف يصبح أزمة موسمية مثل أزمة رمي جمرات الحج. أيضًا أشار دقامسة والأعرجي في دراستهما (إدارة الأزمات: دراسة ميدانية) لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

١. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

٢. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا مهمًا من التخطيط الاستراتيجي.

٣. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

٤. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.

٥. التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

والجدير بالذكر أن الدراسات الثلاث المُستشهد بها في هذه الورقة اشتركت في توصية وهي ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات: الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب، ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليدية:

وأهم هذه الطرق:

- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.
- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير مهمة.
- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع

الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي إنشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.

جـ. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض ؟

- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، وأهم هذه الطرق ما يلي:

- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق إما أن تكون طرقاً مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة.

وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.
- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.
- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أاواجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية، ومن طرقها الشائعة هي:
  - التحالفات المؤقتة.
  - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
  - تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.
- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة[١].

---

(١) عليوة، السيد. إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار(٢). القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر، وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها كما تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل. ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:
  - ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
  - استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
  - تصفية العناصر القائدة للأزمة.
  - إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.
- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.
- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

المسببات الخارجية[1]

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية[2]:

أ- **أسلوب الخيارات الضاغطة:** مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

---

(١) صدام محمد. الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري السنة ٢٦، العدد ٩٧، يونيو ٢٠٠٤.

(٢) مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات.

http://dssworld.jeeran.com/new_page_11.htm

(لم يذكر اسم كاتب المقال في الموقع). إدارة الأزمات، موسوعة مقاتل من الصحراء.

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/azamat/index.htm

ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة، ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

جـ- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة. ختاما فإن ما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على مفاصل الأزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي - إذا ما تم التعاطي مع أبرز مفرداته إيجابيا من قبل صناع القرار - إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر، سيما وأن سلسلة الأزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للاتساع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال.

إدارة أزمات المكتبات ومراكز المعلومات(١)

لم ولن تكون المكتبات ومراكز المعلومات في يوم ما بمنأى ومعزل عن احتمالية وقوع كوارث أو أزمات بها. فالمكتبات على اختلاف أنواعها ومراكز المعلومات - شأنها شأن أي منظمة أو مؤسسة في المجتمع - معرّضة لحدوث أزمة أو كارثة، ولكن يبقى السؤال هل المكتبات ومراكز المعلومات على استعداد لمواجهة احتمالية تعرضها لأزمات أو كوارث. تقول صادق «إن تحديد الاستراتيجيات الوقائية من الكوارث أو الأزمات هو مماثل تمامًا لما يتم في المكتبة من تحديد مسبق لسياسة التزويد للمقتنيات، أو سياسة خدمات المعلومات التي سوف تقدمها للمستفيدين. فإن كل هذه السياسات تعتبر ناقصة، إذا لم تلحق بها سياسة خاصة بالكوارث والأزمات وخطة مفصلة للتعامل معها، وإجراءات تنفيذية واضحة»(٢). وتستطرد صادق «لا تتوقف الاستراتيجيات الوقائية على الأفراد البيانات والنسخ الاحتياطية البديلة، مع تأمين خاص بالمقتنيات. والاستراتيجية الحقيقية لوقاية المكتبة من الكوارث والأزمات يجب أن تشمل رؤية واضحة للتأمين على جميع مكونات المكتبة، من خلال عقد تأميني شامل، يحقق تعويضًا مناسبًا للخسائر، التي يمكن أن تقع على المكتبة في

(١) صحيفة الوطن. العدد (٢٠١٩). ١١ أبريل ٢٠٠٦.
http://web.archive.org/20060411151907/www.alwatan.com.sa/daily/2006-04-10/first_page/first_page12.htm

(٢) محمد جاسم الذهبي، التطوير الإداري، ٢٠٠١، بغداد

حال وقوع كارثة ما»[١].. وفي دراسة للسريحي والقبلان بعنوان (أمن المكتبات السعودية : دراسة مسحية) توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في البنية الأمنية لدى المكتبات المشاركة وذلك عبر غياب السياسات المكتوبة والممارسات المهنية المتخصصة في مجال أمن مرافق المعلومات. فقد تبين غياب السياسات والخطط المكتوبة لدى كثير من المكتبات ومراكز المعلومات التسع وعشرين التي شاركت في الدراسة[٢]، حيث أوضحت ست مكتبات فقط أن لديها سياسات أمنية معتمدة، في حين تعتمد المكتبات ومراكز المعلومات التي ليس لديها سياسات وخطط أمنية على عدد من الأساليب عندما تواجه مشكلات أمنية منها الاتصال بالجهات ذات العلاقة بحسب موضوع المشكلة التي تواجهها أو تترك التصرف لإدارة المكتبة لحل المشكلة في حينها، بجانب بعض الممارسات والإجراءات المتعارف عليها بين العاملين ولكنها غير مكتوبة. كما كشفت الدراسة عن تدني مستوى كفاءة الإجراءات الأمنية في المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، حيث أفادت نسبة تصل إلى(٧٢,٤٪)[٣]. بعدم رضاها عن كفاءة الإجراءات الأمنية التي تتخذها هذه المرافق. كما تبين أن أبرز المشكلات والمعوقات الأمنية التي يعانيها مجتمع الدراسة بحسب رأي العاملين هي التخريب المتعمد لمقتنيات المكتبة ومجموعاتها من قبل الرواد، وتعرض المقتنيات للسرقة، وجود تسربات مياه تؤدي إلى تعرض مقتنيات المكتبة للتلف، ووجود قوارض وحشرات تسببت في تلف مقتنيات المكتبة وأجهزتها، بجانب مشاكل التسليك الكهربائي. وأعاد المشاركون في الدراسة أسباب تلك المشكلات الأمنية إلى قلة عدد الموظفين المخصصين للمهام الأمنية، ونقص التجهيزات والوسائل الأمنية الآلية، وضعف المخصصات المالية، وضعف الاختبارات الدورية لإجراءات الأمن والسلامة في المكتبة، وقلة وعي المستفيدين من المكتبة وعدم التزامهم بالتعليمات، مع صعوبة التغيير في المكتبة والتوسع في بعض مرافقها[٤] لتلبية حاجة المستفيدين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على اتباع سياسات أمن مكتوبة ومدروسة تتلاءم مع طبيعة العمل في المكتبة واحتياجاتها الخاصة[٥]، والسعي لتخصيص ميزانيات

(١) حواش، جمال. سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام، ١٩٩٩.

(٢) صادق، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢.

(٣) جبر، محمد صدام. «إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني». الإداري السنة ٢١ عدد ٧٦ مارس ١٩٩٩.

(٤) محسن أحمد الخضيري، «إدارة الأزمات»، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٧.، ص ١٥٥.

(٥) الدهان، أميمة، نضريات منظمات الاعمال، ١٩٩٢، القاهرة

كافية للمتابعة الدورية للمكتبات وصيانتها وإعطاء موضوع الأمن والسلامة في المكتبات أهمية خاصة. تعقيبًا على الدراسة يتبين لنا مدى أهمية وضع الخطط الأمنية التي تحصر جميع الأزمات والمشكلات الأمنية التي من الممكن أن تتعرض لها المكتبات ومراكز المعلومات فالنسبة التي أشارت لها الدراسة ٧٢,٤٪ والتي تعبر عن عدم رضا العاملين هي نسبة كبيرة ويتطلب الأمر إعادة نظر. أيضًا يتبين لنا غياب السياسات الأمنية في مجال مرافق المعلومات مما يدل على غياب أهم عنصر ومتطلب في مجال إدارة الأزمات وهو التخطيط التنبؤي الذي يتيح تدريب العاملين في هذه المرافق على أفضل الطرق العلمية لمجابهة الأزمات المحتملة. فهذه المكتبات ومراكز المعلومات تكون في خانة رد الفعل التقليدي ولا وجود للفكر المبادر المُخطط للأزمات قبل حدوثها. يقول محمد صدام في دراسة بعنوان (الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين) إن الإدارة العربية «هي منظمات تحاول تجنب المخاطر أو محاولة منعها فهي عبارة عن إدارة مهمتها منع وقوع المخاطر risk avoider وليس على الاستعداد والتهيؤ وامتلاك روح المبادرة والمجازفة لمجابهتها risk taker أي إدارة المحافظة على المكاسب وتجنب المخاطر»(١).

إدارة أزمة الحج(٢)

في دراسة مقدمة من رجاء الشريف لمعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج بعنوان «دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ» في الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، تنص مشكلة الدراسة على أن البحوث والدراسات العلمية والتجارب والتقارير المبنية على الملاحظات الميدانية أثبتت أن توعية الحجاج من بلادهم يعتبر أحد الحلول الاستراتيجية للقضاء على أزمة الزحام عند رمي الجمرات. أشارت الشريف إلى أن ظاهرة الزحام في الحج وخاصة أثناء رمي الجمرات ما زالت تتكرر بشكل سنوي تقريبا ويذهب ضحيتها العديد من الحجاج كل عام وأكثر من ٣٦٢ لقوا حتفهم في العام المنصرم(٣). وأوضحت الشريف أن نسبة الحجاج الذين قدموا من ماليزيا بلغت

---

(١) اللوزي، موسى، التطوير النضامي،١٩٩٩، دار وائل للنشر، عمان

(٢) إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، علي أحمد فارس/مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبأ المعلوماتية- الخميس ١٥ أيار/٢٠٠٨ - ٨/جماد الأولى/١٤٢٩هـ.

(٣) السيد عليوة، «إدارة الصراعات الدولية، دراسة في سياسات التعاون الدولي»، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٨٨، ص ١٠٢.

خلال عام ١٤٢٣هـ (٤٪) من إجمالي حجاج القارة ونسبة (٣٪)[١] من إجمالي حجاج القارة عام ١٤٢٤هـ. وقد أصيب منهم خلال نفس الفترة حاج (واحد) فقط أثناء رمى الجمرات. وهذا يعني أن حجاج ماليزيا من أكثر الحجاج تجنباً لمواقع وأوقات الزحام نتيجة لبرامج التوعية والتدريب العملي التي يتلقونها في بلادهم وبوقت كافٍ قبل وصولهم إلى المملكة لأداء الحج. أيضاً أوضحت الشريف أنه من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسئولين أشاروا إلى أن الحجاج الماليزيين من أكثر الحجاج تنظيماً والتزاماً بتعليمات وزارة الحج ومؤسسات الطوافة. تستطرد الشريف من خلال دراسة وتحليل محتويات برامج التوعية والتدريب المنفذة في ماليزيا، اتضح أن ماليزيا أنشأت مؤسسة خاصة لشئون الحج عام ١٩٥٩ حيث يقوم كل مواطن ماليزي مسلم منذ ولادته بدفع مبلغ معين لهذه المؤسسة سنوياً. على أن تقوم هذه المؤسسة باستثمار هذه المبالغ والصرف منها على الحاج الماليزي عند رغبته في أداء الحج[٢]، وجزء من هذه الأموال يصرف على توعية الحاج وتدريبه على أداء مناسك الحج بشكل آمن وصحيح أيضاً. كما أوردت الشريف إن برامج التوعية والتدريب هذه تشتمل على محاضرات وندوات نظرية عن أنظمة وتعليمات الحج متضمنة تدريب الحجاج على أداء مناسك الحج من خلال استخدام نظام المحاكاة virtual reality tour حيث تم تجهيز مواقع مماثلة تمامًا للمواقع التي يمر بها الحاج منذ وصوله لأداء فريضة الحج وحتى عودته إلي بلده. فمثلاً تم بناء مجسم للكعبة وتدريب الحجاج على كيفية الطواف وكذلك موقع رمي الجمرات لتدريب الحجاج على الطريقة الآمنة والسليمة لرمي الجمرات وكيفية تجنب مواقع وأوقات الزحام. كما يتم اختبار الحجاج بعد تدريبهم لمعرفة مدى الاستفادة من تلك البرامج. أي أن الحاج الماليزي يأتي إلى المملكة العربية السعودية وقد تدرب عمليًا على كيفية أداء الحج. [٣] هذه البرامج التوعوية أسهمت إسهامًا فعالًا في جعل الحجاج الماليزيين أقل عرضة للموت أو للإصابة أثناء أداء فريضة الحج وأثناء كوارث الزحام التي حدثت خلال السنوات السابقة موضع الدراسة، فهم أكثر الحجاج تنظيماً وتنفيذاً للتعليمات وعلى وعي تام بجميع المراحل التي يمر بها أداء الحج. ومن خلال جمع البيانات والمعلومات التي حصلت عليها الشريف لم تجد تجربة مماثلة للتجربة الماليزية لدى أي دولة من الدول.

---

(١) الاعرجي، عاصم، دراسات معاصرة التطوير الإداري، ١٩٩٥، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن

(٢) عباس رشدي العماري، «إدارة الأزمات في عالم متغير»، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢٢.

(٣) شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٨.

تعقيباً على دراسة الشريف يتضح لنا مدى أهمية تطبيق إدارة الأزمات في الحج والتجربة الماليزية خير مثال على ذلك. نجد في هذه التجربة استخدام وتطبيق عنصر المحاكاة مع الحجاج الماليزيين وأثر ذلك في زيادة الوعي لديهم، وبالتالي التقليل من مخاطر حدوث وفيات بينهم أثناء الحج. لذا يتضح لنا أيضًا أنه لا مجال للعشوائية والتخبط في جميع أمور حياتنا وبالأخص تلك المناسبة الدينية السنوية التي تعانيها الأجهزة الحكومية المختلفة بسبب الزحام الشديد وغياب التنظيم والتوعية الوقائية في مثل هذه الأزمات. أيضًا نرى أنه يجب عدم النظر إلى هذه الأزمة من منظور لوم الدفاع المدني والمطالبة بضرورة نشر الفتاوى التي تجيز الرمي بعد الزوال فقط، فالأزمة هذه يجب النظر لها على أنها الأزمة التي يجب إدارتها بإيجاد الحلول الجذرية لها ليس على مستوى المملكة العربية السعودية بل على مستوى العالم الإسلامي وبالأخص عندما ندرك أن هذه الأزمة سنوية متكررة أي بمعنى غياب عنصر المفاجأة بها[1]..

(١) السيد عليوة، «إدارة الأزمات والكوارث»، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٥٦.

المطلب الثاني
الإدارة الفردية

في هذا الوقت المكتظ بوسائل الإعلام قد يتاح لمسؤول ما أن يعرف بوجود اضطرابات في مؤسسته من خلال وسائل الإعلام وفي هذه الأجواء تتزايد المداخلات التي تعقد الوضع وتتداخل العوامل مما يجعل عمل مسؤول العلاقات العامة حساساً تجاه الجمهور الخارجي، أما لجهة الجمهور الداخلي فإن الوضع لا يحسد عليه.

إن اضطراب الجمهور من شأنه أن يضعف الثقة بالمؤسسة ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العارمة والمتطلبات المتناقضة للوضع. وإرضاءً للجمهور يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على القيام بردة فعل إيجابية، ردة الفعل الإيجابية هذه لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا كانت معدة مسبقاً وتطبيقها مدروساً.

من هنا فإنه على مسؤول العلاقات العامة أن يجيد إدارة الأزمات، لأن الإدارة الجيدة للأزمة قد تؤدي إلى إعطاء صورة جيدة للمؤسسة فيما بعد، من خلال استغلال ما يحصل.

إن إدارة الأزمة هي بمعنى آخر: معرفة تحديد المشكلة أو الأزمات الممكنة الحصول واستنباط الحلول الملائمة لها مع المحافظة على الهدوء خلال العاصفة. لذا فمنْ أجل إدارة أفضل للأزمة، من الضروري معرفة ما يجب فعله «قبل» و«خلال» و«بعد» الأزمة.

قبل الأزمة:

إن أية مؤسسة هي معرضة لمواجهة أزمة يوماً ما وهذا ما ينتج عادة عن تسريب للمعلومات، وعرض شراء معاد، وسرقة، وخطأ في صناعة السلعة، ومؤامرة لإفلاس المؤسسة، والابتزاز، والخطف، والكوارث الطبيعية، والفيضانات، والتلوث البيئي، والحرائق، أو حادث مفتعل أو غير مفتعل ... إلخ. إذن فالأزمة يمكن أن تحصل في أية لحظة أكانت متوقعة أم غير متوقعة، كما أن التحضير لمواجهتها ممكناً.

يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة والتحرك بشكل وقائي لاختصار مخاطر الأخطاء الممكنة، كما يمكن تحديد الحوادث الممكنة الحصول ووضع الخطط والحلول الممكنة لها عند حصولها.

لابد من إعداد لائحة بالجمهور المعني بالمؤسسة ونشاطاتها الذي يكون له دور خلال الأزمات : وسائل الإعلام، الموظفين، النقابات، السلطات المحلية، مجموعات المستهلكين، السكان المجاورون للمؤسسة ... إلخ. حيث إن توجيه رسائل إعلامية لكل فئة من هذه الفئات من أجل كسب تعاونهم يبدو ضرورياً، والصحافيون هم أهم الشركاء نظراً لقدرة تأثيرهم على الرأي العام، لذا يجب إقامة علاقة طيبة معهم تقوم على الثقة المتبادلة و إعطائهم معلومات محددة وتنظيم لقاءات دورية معهم.

يلعب الموظفون دوراً مهماً في الرأي العام لذلك يجب عدم إهمالهم، فالتشاور معهم مفيد جداً بهدف معرفة وتحديد دور كل واحد منهم خلال الأزمات. على كل حال فإن الإعلام خلال الأزمات يشكل القاعدة الذهبية للتعاطي معها.

خلال الأزمة:

عند حصول الأزمة يجب أن نتحرك فوراً لإدارتها، السرعة في ردة الفعل غالباً ما تكون مفيدة، وليس التسرع، من أجل ذلك فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل «خلية أزمة» تكون بمثابة مصدر المعلومات. تضم هذه الخلية - إضافة إلى المدراء - مسؤول العلاقات العامة، الملحق الإعلامي، ممثلاً عن الموظفين ومهندساً تقنياً موثوقاً به في حال كانت الأزمة تقنية.

تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية:

- افتراض كل الاحتمالات والإعداد لمواجهتها.
- إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة و إعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حدة، على أن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور.
- عقد اجتماع لكل المسؤولين ومناقشة المشكلة ودور كل مسؤول والمسؤوليات المناطة به (التخطيط بعمق يرفع من حظوظ النتائج الإيجابية).
- بعد تشكيل خلية الأزمة، يتم تعيين ناطق رسمي، وغالباً ما يكون الملحق الإعلامي ذاته، يداوم هذا الناطق في كل مكان الأزمة، ثم يجهز لإصدار بيان محضر من قبل خلية الأزمة وبلغة الملحق الإعلامي لاستثمار علاقات الثقة التي تم نسجها سابقاً مع الصحفيين. بعد

إصدار البيان تبدأ عملية إعطاء المواعيد للزبائن والشركاء لتوضيح الأمور شرط أن لا نبوح بكل شيء لأن السكون غالباً ما يكون من الفضائل خلال الأزمات، المهم هو طمأنتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع (علماً بأن الجمهور يتطلب دائماً إجابات واضحة ومحددة).

وضع المخططات موضع التنفيذ:

مهما تكن درجة ومستوى التخطيط لمواجهة الأزمة عالية، فإن التوتر سوف يرتفع خلال التنفيذ. لذلك فإنه من المهم اختيار المسؤولين الذين يجيدون المحافظة على هدوئهم والتحكم بالوضع، وكل فرد من أفراد خلية الأزمة يجب أن يكون لديه نسخة من مخطط مواجهة الأزمة الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات والتصرفات المطلوب القيام بها وذلك وفقاً للنصائح التالية:

- عند بداية الأزمة يجب تجميع المعلومات ومعرفة مدى تجاوب وسائل الإعلام مع موضوع الأزمة.
- تحليل الصحافة يومياً.
- عدم التأخر في درة الفعل.

للتغلب على الأزمة علينا طرح السؤال : ماذا سيحدث؟

- يجب توقع أسوأ النتائج والأكثر تشاؤماً.
- يجب إعداد مكان لإدارة الأزمة يحتوي على: هاتف، فاكس، تلفزيون، كمبيوتر، انترنت.
- يجب وضع لائحة بالمهمات مع الأسماء وتواريخها.
- يجب استشارة أشخاص سبق وعايشوا أزمات مشابهة.
- يجب إنشاء هيئة خارجية لنقل المعلومات مؤلفة من الشركاء والحلفاء وحتى المنافسين المعرضين في أي وقت لهذه الأزمات.
- يجب الاهتمام بالمتعاونين مع المؤسسة، من أجل إنشاء هيئة دعم معنوية.

- يجب إعداد ميزان لنقاط القوة ونقاط الضعف خلال الأزمة للاستفادة منه لاحقاً.
- السكوت خلال الأزمة يمكن أن يفسح في المجال أمام الشائعات والخوف، كما أن المبالغة في التطمين من شأنه إرباك الجمهور خصوصاً عن التكذيب.
- يجب عدم إصدار التعليقات قبل تكليف أحد بصفة ناطق رسمي.
- يجب عدم إعطاء المعلومات غير المؤكدة.
- يجب الإجابة على الأسئلة كافة، كما يجب تسجيل الأسئلة التي لا يمكن الرد عليها وتجميع المعلومات عنها للرد عليها لاحقاً.
- يجب على الناطق الرسمي أن يتعامل مع كل الأسئلة بجدية دون استثناء ودون تكبر.

إدارة الإعلام:

تعتبر حماية السمعة من الأولويات وذلك بواسطة إعلام الجمهور عن الإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والقضاء على الأخطاء الحاصلة مع تضمين هذه الإجراءات الإثباتات الحسية على إصلاح الأخطاء والاعتذار عنها. فالكوارث تفرض نفسها على وسائل الإعلام، وهذا يمكن أن يضع أية مؤسسة تحت الأضواء ولكن لأسباب سيئة، لذلك فإنه من الضروري معرفة كيفية إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام إذا أريد إيصال الرسالة بشكل جيد وإعطاء الصورة السليمة عن المؤسسة، كما أنه يجب تحضير لائحة بالأشخاص غير المرغوب ظهورهم على وسائل الإعلام، مع إعلام فريق خلية الأزمة مسبقاً بهذا الأمر، لأنه من الصعب أحياناً مواجهة بعض الصحفيين العدوانيين، ومن الأفضل إعداد ناطق إعلامي لهذه الغاية.

إن إعداد لائحة بالأسئلة غير المتوقعة والصعبة وتحضير إجابة ملائمة لها يعتبر من ضروريات التحضير لمواجهة الأزمة في أي وقت.

الاهتمام بالموظفين:

إن نجاح عملية الإعلام باتجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة من شأنه النجاح في السيطرة على الأزمة، لأن التوعية والمسؤولية في الأزمات ترشدان الموظفين عن كيفية التصرف في الخارج ولأن

الموظفين هم الجمهور المعني مباشرة بالأزمة، لذلك يجب إعلامهم بانتظام بطبيعة الأزمة وأسبابها. إذ أن غياب المعلومات يفتح الباب على مصراعيه أمام الشائعات التي تسري بسهولة وتعكر المناخ، لهذه الغاية يمكن اللجوء إلى الإنترنت، والمذكرات الداخلية والاجتماعات.

إن تأثير الأزمة على الموظفين يترك أثراً حتى بعد انتهاء الأزمة، كالصدمات النفسية أو الانزعاج. وهنا يمكن اقتراح فرص للراحة والمساعدة النفسية لإزالة الرواسب الناتجة عن الأزمة.

بعد الأزمة:

عندما تنجح في إدارة الأزمة يجب الانطلاق بسياسة إعلامية جديدة من نقطة خطة الأزمة، إذ إن الفشل الذي يتحول إلى نجاح يمكن أن يقوي مصداقية المؤسسة. يجب أن لا ننسى أن المبالغة في استخدام وسائل الإعلام قد يحول النصر إلى فشل[1]..

ويهتم الباحثون في إطار دراسة الأزمات بأبعاد ثلاثة للأزمة، وهي:

١- الأبعاد النفسية.

٢- الأبعاد الاقتصادية والسياسية.

٣- الأبعاد الاجتماعية.

وهذه الأبعاد تثبت أن إدارة الأزمات ليست علمًا مستقلاً بذاته، وإنما يتحرك في إطار العلوم الاجتماعية بأكملها، بما في ذلك علما الاجتماع والسياسة.

البيروقراطية والديمقراطية

وترتبط عملية إدارة الأزمات داخل المؤسسات العامة والتنظيمات الإدارية بشكل عام، بعدد من القضايا ذات الأهمية، ومن بينها مستوى الممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة.

ويتبنى المؤلف في هذا الجانب مبدأ أرساه عدد من الرواد الأوائل لعلوم الإدارة والاجتماع الإنساني، وهو أنه كلما ازدادت بيروقراطية التنظيم؛ قلت درجة الديمقراطية في داخله، مع تعارض

(١) رضا النمراوى، العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة - ٢٠٠٩ - الإمارات

الديمقراطية كمبدأ وقيمة يسعى البعض إلى تطبيقها مع البيروقراطية التي هي عبارة عن أمر واقع قائم داخل المؤسسة تسعى قيادات المؤسسة إلى الحفاظ عليه.

«هناك صلة وثيقة بين إدارة الأزمات داخل المؤسسة، ومستوى الممارسة الديمقراطية فيها، فكلما زادت بيروقراطية التنظيم، قلّت درجة الديمقراطية في داخله».

والبيروقراطية -في معناها التطبيقي- مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والعلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المُنظَّمة، كما يُعرِّف قاموس الأكاديمية الفرنسية «البيروقراطية» بأنها: «القوة والنفوذ اللذان يمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية».

وترتبط هذه المسألة بعملية صناعة القرار داخل المؤسسة، وخصوصًا في الأوقات التي تواجه فيها المؤسسة أزمة من نوع ما؛ فمواجهة الأزمات تتطلب مشاركة من مختلف الأطراف المعنيين داخل المؤسسة، ومن ثَمَّ؛ فإنه يجب أن تكون هناك درجة من درجات الديمقراطية في المؤسسة، وكلما طغت الممارسة الديمقراطية في عملية صناعة وأخذ وتنفيذ القرار على اعتبارات البيروقراطية؛ زادت قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات التي قد تواجهها.

وتتقاطع مسألة ديمقراطية التنظيم وبيروقراطيته هذه مع قضية أخرى، وهي التغيير ودور القيادات فيه داخل المؤسسات، باعتبار أنه من بين أهم العوامل التي تقي التنظيمات الإدارية من الوقوع في أزمات مزمنة.

ويؤكد الباحث في هذا الإطار أنه من الأهمية بمكان العمل على تغيير القيادات داخل المؤسسات من آن لآخر، باعتبار أن ذلك يعني الإتيان بفكر جديد للعمل داخل المؤسسة، بما يخلق المزيد من القدرة على الإبداع، وخصوصًا في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة في أي مرحلة من مراحل عملها.

إلا أنها تميز في هذا الإطار بين التغيير الفعلي للقيادات بناء على معايير الكفاءة والفاعلية في الأداء، والتغييرات التي تتم في بعض المؤسسات العامة بناء على اعتبارات سياسية؛ حيث لا تأتي بكفاءات بقدر ما تأتي بعناصر كل مقوماتها ارتباطها بصناع القرار والسياسيين.

وتقول إن التغييرات في القيادات داخل المؤسسات العامة بناء على اعتبارات سياسية لا تؤدي إلى النتائج المرجوة فيما يخص إدارة المؤسسة، وتحسين مستوى قدرتها على إدارة الأزمات التي تواجهها، أو إدارة نفسها بشكل عام.

الفصل الثانى

إدارة الكوارث

وينقسم إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول : مفهوم الكوارث.

المبحث الثاني: أساليب الوقاية من الكوارث.

تمهيد وتقسيم

إن التعامل مع الكوارث ومواجهتها لا يقتصر على مجرد محاولة السيطرة على الكارثة عند وقوعها أو عندما تتوافر الدلائل على أنها قد أصبحت وشيكة الوقوع، بل إن مواجهة الكوارث بالمعنى الواسع يشمل التعامل مع مراحل أو أطوار الكارثة الثلاثة وهي:

١- مرحلة ما قبل الكارثة (مرحلة الإنذار).

٢- مرحلة وقوع الكارثة (المرحلة الطارئة).

٣- مرحلة ما بعد الكارثة (مرحلة إعادة التأهيل).

١-مرحلة ما قبل الكارثة (Disaster Pre):

الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو الإعداد وحشد الطاقات قبل وقوع الكارثة، أي أن هدفها وقائي في المقام الأول، ولا شك أن هناك تساؤلاً لابد وأن يثار، ألا وهو كيف يمكن تجنب وقوع الكارثة الطبيعية، بينما هي تخضع لعوامل تخرج السيطرة عليها عن نطاق قدرة البشر، والإجابة على هذا التساؤل تستلزم أن نحدد أولاً الفارق بين المصطلحين اللذين يتعلقان بالخطر في اللغة الإنجليزية وهما (HAZARD, RISK) فالمصطلح الأول (HAZARD) يعبر عن احتمال وقوع الحدث الخطير وهو أقرب بالكارثة، أما المصطلح الثاني (RISK) فيعبر عن احتمال وقوع الضرر نتيجة لهذا الحدث وهو أقرب بالأزمة.

ومن هنا فإن مصطلحي المنع (Prevention) والوقاية (Protection) إذا ما استخدما عند الحديث عن الكوارث الناجمة عن الظواهر الطبيعية؛ فإنهما لا يعبران عن أي محاولة لمنع أو تقليل احتمال حدوث الظاهرة الطبيعية ذاتها، وإنما يتعلقان بالضرر الناجم عن حدوث الظاهرة، ومرحلة ما قبل وقوع الكارثة تعد أهم مراحل مواجهة الكوارث، فنجاح المواجهة في هذه المرحلة خاصة مع التقدم العلمي والتكنولوجي يمكن أن يحقق خفضًا ملموسًا في أضرار الكوارث يفوق ما يمكن

تحقيقه في المراحل الأخرى، ولا يقتصر نشاط الأجهزة المعنية بمواجهة الكوارث في هذه المرحلة على الإجراءات الوقائية فقط، وإنما يشمل أيضًا إعداد خطط المواجهة الواجبة التطبيق في حالة وقوع الكارثة فعلاً، كما يشمل أيضًا التوعية والتدريب على تنفيذ هذه الخطط.

الأنشطة الرئيسية في مرحلة ما قبل الكارثة:

أولاً: الإجراءات الوقائية:

تمتد الإجراءات الوقائية على مساحة واسعة من نشاط الأجهزة المعنية بمواجهة الكوارث، وتشمل هذه الإجراءات الكوارث بأنواعها المختلفة:

- الطبيعية، وهي ليست من صنع الإنسان.
- المشتركة: وهي بين الإنسان والطبيعة.

ومن أبرز هذه الإجراءات:

- جمع البيانات والمعلومات الصحيحة واللازمة لوضع وتطبيق خطط الوقاية والمواجهة.
- الدراسات والبحوث العلمية ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي العالمي في مجالات مواجهة الكوارث المختلفة.
- استخدام الوسائل التشريعية لفرض القواعد المؤدية إلى تقليل المخاطر والسيطرة على الكوارث.
- التفتيش على تطبيق القواعد الواردة في الكودات، وكذلك على احترام تطبيق التشريعات تطبيق الوسائل العلمية والهندسية للسيطرة على الكوارث مثل:
  - تنفيذ مخرات السيول.
  - تطبيق القواعد الهندسية اللازمة لتحمل المنشآت لتأثير الزلازل.
  - إصدار كودات البناء والكودات الوقائية الأخرى.
  - تطبيقات هندسة الوقاية من الحريق في المنشآت الصناعية وغيرها... إلخ.

ثانياً: إعداد خطط المواجهة:

تعطي مرحلة ما قبل الكارثة فرصة لإعداد خطط مواجهة الكارثة حال وقوعها، وكذلك الاستعداد المسبق لوقوع الكارثة، ويمثل إجراء «سيناريوهات مواجهة الكوارث» أحد الأساليب الناجحة لإعداد خطط مواجهة الكوارث واختيار كفاءة أدائها وتبين نقط الضعف فيها لمعالجتها خلال مرحلة ما قبل الكارثة، ومن أهم نقاط الضعف التي تكشف عنها هذه السيناريوهات هي تلك المتعلقة بالتنسيق بين مختلف الأجهزة التي لها دور في مواجهة الكارثة موضع الدراسة، مما يتيح فرصة مبكرة لمعالجتها، وأسس مواجهة الكوارث هي:

- التخطيط العلمي والمتابعة والتقييم.
- توفير الإمكانيات العلمية لمحاولة التنبؤ لحدوث الكوارث في الوقت المناسب.
- التنظيم الإداري والتشريع في توفير سرعة التعبئة والتدخل.
- التوعية والتدريب المستمر.
- توافر بعض الإجراءات منها:
  - حصر أنواع الكوارث التي تحدث على مستوى الدولة.
  - التسجيل الدقيق للكوارث (التوقيت- الوصف- الشدة... إلخ).
  - توثيق الدروس المستفادة والخبرات المحلية والعالمية.
  - حصر الإمكانيات المحلية.

ويجب أن تتسم خطط مواجهة الكوارث بما يلي:

- القدرة على التخطيط والمتابعة والتقييم.
- استخدام البحث العلمي في التنبؤ بالكوارث والتدخل المؤثر.
- القدرة على استعداد وسرعة التعبئة والتدخل بكفاءة.
- كفاءة قنوات الاتصالات وسرعتها.
- القدرة على استخدام وتنسيق المجهود الشعبي.

ثالثًا: التوعية والتدريب:

في مرحلة ما قبل الكارثة تتم توعية الجمهور بالأسلوب الأمثل لمواجهة الكوارث الطبيعية بما يحقق الحد الأدنى من مخاطرها، بالإضافة إلى التوعية اللازمة لتقليل احتمالات حدوث الكوارث التي من صنع الإنسان، ولقد ثبت من الدراسة الإحصائية لزلزال العقبة (نوفمبر ١٩٩٥) أن حوالي ثلثي الإصابات قد وقعت نتيجة لتصرفات نابعة من الذعر دون أن تكون هناك احتمالات خطورة حقيقية، وكذلك يتم في مرحلة ما قبل الكارثة التدريب على تنفيذ الخطط المعدة سلفًا لمواجهة الكوارث ويشمل هذا التدريب كلا من مهارات الأداء للأفراد وكفاءة الإدارة للأجهزة بالإضافة إلى التدريب على آليات التنسيق بين الأجهزة المعنية، كما يجري في هذه المرحلة أيضًا تعليم المهندسين وطلاب كليات الهندسة وجميع الأشخاص الفنيين المنوط بهم التطبيق بين الأجهزة المعنية.

العوامل المؤثرة في عملية الاستعداد للكارثة:

توجد علاقة طردية بين الاستعداد لمواجهة الكارثة وكل من حجم الأجهزة المسئولة عن إدارة الكوارث والخبرة السابقة لهذه الأجهزة بالكوارث والمستوى التنظيمي لمديري الأجهزة وذلك كما يلي:

حجم الأجهزة المسئولية عن إدارة الكوارث:

وقد أثبتت الدراسة أنه كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة استعدادها لمواجهة الكوارث وذلك بسبب وفرة الموارد المتاحة، وتعدد الوظائف التنظيمية المتخصصة مثل العلاقات العامة أو إدارة للتحليل الاقتصادي وتحليل الصناعة، بالإضافة إلى إمكانية وجود إدارة للكوارث.

الخبرة السابقة لهذه الأجهزة بالكوارث.

كما أظهرت النتائج أن المنظمات التي تتوافر لديها خبرة من الكوارث السابقة تظهر استعدادًا أكبر للكوارث المستقبلية، وذلك لحصولها على معلومات ومعارف بكيفية مواجهة الكوارث في المستقبل وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام، فعلى سبيل المثال إذا أساءت المنظمة التعامل مع وسائل الإعلام خلال كارثة سابقة، فهي الآن أكثر دراية وفهمًا بكيفية التعامل مع وسائل الإعلام، وقد يتم التعلم واكتساب الخبرات أيضًا من خلال المنظمات المنافسة في ذات الصناعة، فإذا اتسمت

الصناعة بتكرار التهديدات يمكن للمنظمة التعامل مع تلك التهديدات بكفاءة من خلال خبراتها السابقة بالإضافة إلى ملاحظة سلوك منافسيها في التعامل مع الكوارث المتشابهة والاستفادة منها.

المستوى التنظيمي لمديري الأجهزة:

وأوضحت الدراسات التي أجريت في هذا المجال ارتباط المستوى التنظيمي الأعلى بالمستوى العالي للاستعداد لمواجهة الكوارث، حيث إن الإدارة العليا أكثر معرفة والتزامًا بأهداف المنظمة، بالإضافة إلى قوة ونفوذ وظائفهم لذا فهم أكثر استهدافًا لتأثيرات الكوارث، وبالتالي يركزون على أهمية الاستعداد لمواجهة الكوارث.

كما أن هناك بعض المتغيرات التي كلما زاد اهتمام الأجهزة بها زادت درجة استعدادها لمواجهة الكوارث وهي:

- المجهودات التي تبذل في مجال إدارة الكوارث.
- مدى توافر خطط الطوارئ لمواجهة الكوارث.
- مدى الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية.
- مدى ملاءمة قنوات الاتصال أثناء الكوارث.
- مدى الاهتمام بقضايا الأمان والبيئة.
- مدى الاهتمام بسلامة وأمان العاملين.
- مدى الاهتمام بالآثار الاجتماعية للكوارث.
- مدى كفاية أدوات الأمان.
- تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ.
- إشباع الحاجات المعنوية للعاملين.

ويمكن للأجهزة من خلال إدراك وفهم تأثير المتغيرات المختلفة على عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث وتفهم طبيعة العلاقة التي تربطهم أن تعمل على زيادة قدراتها وإمكانياتها لمنع أو مواجهة الكوارث بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

٢- مرحلة وقوع الكارثة (المواجهة):

هذه المرحلة هي مرحلة المواجهة الفعلية للكارثة، ويهدف أداء الأجهزة المعنية في هذه المرحلة إلى سرعة السيطرة على الكارثة واحتوائها، ويلاحظ أن الخوف هو الانفعال السائد في هذه المرحلة حيث يبحث الضحايا عن الأمان لأنفسهم ولأسرهم.

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على عدة عوامل، أهمها:

- كفاءة الخطط الموضوعة مسبقًا ودقتها وموضوعيتها.
- كفاءة الأطقم المسئولة عن تنفيذ الخطط.
- مدى توافر الإمكانيات اللازمة لمواجهة الكارثة والسيطرة عليها سواء كانت هذه الإمكانيات عبارة عن إمكانيات مادية وفنية (كالمعدات) أو متطلبات إدارية.

متطلبات مواجهة الكوارث:

لهذه المرحلة عدة متطلبات وهي حماية وإنقاذ حياة الإنسان وصحته وممتلكاته، بالإضافة إلى خدمات الإيواء.

حماية وإنقاذ حياة الإنسان وصحته:

- دفن جثث الموتى.
- نقل المصابين والمرضى.
- تقديم الرعاية الطبية.
- مواجهة المشاكل النفسية.
- إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الناتجة عن الأزمة.

حماية وإنقاذ الممتلكات المادية.

- إصلاح المساكن والأبنية التي أضيرت.
- إنقاذ كل ما هو ذو قيمة مادية أو أثرية.

خدمات الاستقبال والإيواء.

- لإعاشة عديمي المأوى أو الذين تم إجلاؤهم من محل الكارثة أو المناطق المهددة وتلقي المعونة وتوزيعها.

التنسيق بين الأجهزة المعاونة في مواجهة الكارثة.

نتيجة لتعدد آثار الكوارث التي تمس مختلف نواحي الحياة، فإن مهام مواجهة الكوارث تتوزع على عديد من الجهات الحكومية وغير الحكومية كالوزارات وأجهزة الإدارة المحلية وهيئات ومراكز ومجلس البحث العلميين بالإضافة إلى الجهود الشعبية للمنظمات غير الحكومية، وأبرزها حتى الآن جمعية الهلال الأحمر المصري، ويقع العبء الأكبر والأساسي على عاتق الدولة وأجهزتها، ولكن هناك محاولات جادة لتوسيع نطاق المشاركة الشعبية في مجال مواجهة الكوارث بإثارة اهتمام الجمعيات الأهلية النشطة كالكشافة والمرشدات بهذا المجال، ولا يكاد يوجد جهاز حكومي ليس له دور صغير أو كبير في مواجهة الكوارث، ولكن هذه الأدوار تتفاوت من حيث الحجم والأهمية طبقًا لطبيعة ووظيفة الجهاز، ويمكن أن نميز بين مستويات البناء التنظيمي لأجهزة إدارة الكوارث كما يلي:(١)

- المستوى الأول: المجلس القومي لإدارة الكوارث.
- المستوى الثاني: مراكز إدارة الكوارث على المستوى الوزاري.
- المستوى الثالث: إدارة الكوارث على المستوى المحلي.

ونستطيع أن نميز بين دور الأجهزة الحكومية المختلفة وغير الحكومية في مواجهة الكوارث على النحو التالي:

أجهزة ذات دور رئيس في مواجهة مختلف أنواع الكوارث: خاصة في مرحلة وقوع الكارثة ومرحلة ما بعد الكارثة ومن أبرزها وزارة الداخلية، ووزارة التضامن الاجتماعى، ووزارة الصحة والسكان، ووزارة الدفاع والإنتاج الحربي.

---

(١) لواء/ محمد عادل العنودي، مدير عام مصلحة الدفاع المدني، إدارة الكوارث في جمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر، ١٩٩٨.

أجهزة ذات دور رئيس في مواجهة كارثة نوعية معينة: مثل وزارة الموارد المائية والري بالنسبة لكوارث السيول وجهاز شئون البيئة بالنسبة للكوارث المؤثرة على البيئة وهيئة الطاقة الذرية بالنسبة للكوارث الإشعاعية.

أجهزة لها دور رئيس في التنبؤ باحتمالات حدوث كارثة معينة: مثل هيئة الأرصاد الجوية بالنسبة لكوارث السيول والمعهد القومي للبحوث الفلكية والجيوفيزيقية بالنسبة لكوارث الزلازل.

أجهزة لها دور في التخطيط لمواجهة الكوارث: وأهمها هيئات ومراكز البحث العلمي كوزارة البحث العلمي بمختلف فروعها، والجامعات، ومعهد البحوث المائية بوزارة الموارد المائية والري، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

أجهزة لها دور في تطبيق خطط مواجهة الكوارث أو مستفيدة من نتائج البحوث والدراسات الخاصة باحتمالات حدوث الكوارث: مثل وزارة الإدارة المحلية، ووزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، ووزارة الكهرباء والطاقة.

أجهزة لها دور معاون مثل: وزارة النقل، وأجهزة الشرطة، ووزارة الإعلام، ووزارة الخارجية.

وزارة الدفاع: كقوة مساندة لدعم الجهة الداخلية في جميع المجالات بما لها من إمكانيات ضخمة.

٣- مرحلة ما بعد الكارثة (Post Disaster):

وتسمى هذه المرحلة أيضًا مرحلة الإعمار أو مرحلة إعادة التأهيل حيث إنها تتضمن الإجراءات التي تتخذ لتحسين الموقف وتيسير استعادة الأفراد والأسر لحياتهم العادية، ويمكن إضافة مرحلتين إلى هذه المرحلة وهما مرحلة شهر العسل ومرحلة الشعور بخيبة الأمل [١]، وشهر العسل هو الفترة القصيرة التي تلي النكبة وتمتد لبعضة شهور عندما يبذل المتضررون قصارى جهدهم لإعادة بناء حياتهم، وتتميز هذه الفترة بوجود منظمات لمساعدة الضحايا على التوافق مع مشاكلهم، أما فترة الشعور بخيبة الأمل فهي تبدأ عندما تنسحب منظمات المساعدة أو عندما يجابه

(١) د. أحمد شفيق السكري، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، دور الأخصائي الاجتماعي والتخطيط المنهجي لمواجهة أخطار الكوارث، المؤتمر الدولي لإدارة الكوارث، ١٩٩٠.

المتضررون روتيناً حكومياً معقداً لحل مشكلاهم، أو عندما يتضح للمتضررين أنه قد حدث في حياتهم تغيير دائم لا يمكن الرجوع عنه، وأهم عناصر هذه المرحلة:

- السيطرة على الخسائر الناجمة عن الكوارث، والتي يمكن بدورها أن تؤدي إلى كوارث جديدة.
- إعادة الأوضاع الطبيعية إلى مسرح الكارثة.
- تقييم أداء الأجهزة المعنية في المرحلتين السابقتين (مرحلة ما قبل وقوع الكارثة- ومرحلة الكارثة) واستخلاص الدروس المستفادة من هذا التقييم.
- تحسين أساليب وخطط المواجهة بناء على الدروس المستفادة من التقييم.

ومن متطلبات هذه المرحلة: تطهير المناطق المنكوبة، وإعادة الشيء لأصله كما يلي:

تطهير المنطقة المنكوبة:

- إبعاد المواد الخطرة.
- إزالة مسببات التلوث من المنطقة.

إعادة الشيء لأصله.

- إعادة تخطيط المدن (خطط قصيرة، متوسطة، طويلة).
- إعادة إقامة الخزانات والسدود... إلخ[1].

ومن هذا المنطلق تنبع أهمية عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث التي تعني بمنع وقوع الكوارث في المقام الأول، أو التعامل معها عند وقوعها والحد من آثارها التدميرية التي تلحق بالمجتمع والبيئة، والإسراع بعملية استئناف النشاط مرة أخرى، ويتم ذلك من خلال القيام بمختلف الأنشطة والمجهودات التي تهدف إلى تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الكوارث مثل[2]:

(١) لواء أ. ح. د. جمال الدين أحمد حواش، كلية الدفاع الوطني، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر ١٩٩٨.

(٢) غريب عبد الحميد هاشم، مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث، بمعهد التخطيط القومي، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر، ١٩٩٨.

- تحديد وتقييم المخاطر المتوقعة.
- إنشاء نظم الإنذار المبكر.
- إعداد خطط الطوارئ.
- توفير الموارد المطلوبة لعملية المواجهة.

وأخيرًا فمن المسلمات البدهية؛ أن الإنسان في هذه الحياة هو مقياس كل شيء ولكن الواقع هو عكس ذلك فهو غريب في العالم الذي ابتدعه، حيث لم يستطع أن ينظم دنياه بنفسه؛ إذ إنه لا يملك معرفة عملية بطبيعته، ومن ثم فإن التقدم الهائل الذي أحرزته علوم الجماد على علوم الحياة كانت في بعض حالاتها إحدى الكوارث التي عانتها الإنسانية.. فالبيئة التي ولدتها عقولنا واختراعاتنا غير صالحة لا بالنسبة لقوامنا ولا بالنسبة لهيئتنا.

فالجماعات والأمم التي بلغت فيها الحضارة الصناعية أعظم نمو وتقدم كانت في أغلب الأوقات هي أيضًا الجماعات والأمم الآخذة في الضعف، والتي ستكون عودتها إلى البربرية والهمجية أسرع من غيرها إليها.. ولكنها لا تدرك ذلك، إذ ليس هناك ما يحميها من الظروف العدائية التي شيدها العلم حولها.. وحقيقة الأمر أن مدنيتنا مثل المدنيات التي سبقتها أوجدت أحوالا معينة للحياة من شأنها أن تجعل الحياة نفسها مستحيلة، وذلك لأسباب لاتزال غامضة.. إن القلق والهموم التي يعانيها سكان المدن العصرية تتولد عن نظمهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية ...».

فالركون أحيانًا إلى الحياة بطبيعتها والسعي وراء زخرفها وزينتها والأخذ بمقوماتها المادية والتكنولوجية، قد يكون هو مصدر كل الكوارث التي تعانيها البشرية جمعاء، فالإنسان لا يستطيع تكييف نفسه بالنسبة للبيئة التي خلقتها «التكنولوجيا» وإن مثل هذه البيئة قد تؤدي إلى انحلاله، وإن العلم والميكانيكا ليسا مسئولين عن حالته الراهنة، وإنما هو المسئول بنفسه؛ لأنه لم يستطع التمييز بين الممنوع والمشروع[1].

وهذا وضع طبيعي للإقبال على الماديات باستخدام العقول وحدها؛ إذ إن تلك العقول قد

---

(١) مذاهب فكرية معاصرة، محمد بن قطب بن إبراهيم، الناشر: دار الشروق، الطبعة الأولى ١٤٠٣هـ-١٩٨٣م، ج١، ص ٦٤٧.

تفكر فيما يفسدها ويهلك من حولها، ويسبب الدمار لها ولمن معها، ولذا كانت هناك روابط دوما على هذا العقل، وقد حددت الأديان الإطار الذي ينبغي أن يسير فيه هذا العقل، والمجال الذي يمكن أن يفكر فيه بما لا يؤذي غيره.

ولكم رأينا في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة من الآيات والأحاديث التي تحذر من استخدام العقل فيما لا يحل له؛ فما وقع أهل الكلام والفرق الضالة بعد خير القرون إلا بسبب استخدامهم لعقولهم المحضة دون رادع أو هاد يهتدي إليه، بل ظنوا أنهم في فسحة من استخدام عقولهم، وأن هذه تقنيات لا يتمكن منها كثيرون، بل إنهم قد تفردوا باستخدام عقولهم، وما أجدهم إلا أنهم شابهوا أباهم الأكبر قارون؛ حين ظن أنه أوتي المال بسبب علمه.

إن الدين الذي لا يوجد فصاما مصطنعا بين الإيمان بالغيب والإيمان بالمحسوس، بين الإيمان بالعقيدة والإيمان بالعلم، بين نشاط الروح ونشاط الجسد، بين الدنيا والآخرة، بين العمل والعبادة، بين التقدم المادي والحضارة والالتزام بالقيم «الإنسانية».. ولا بين أي جانب من الكيان البشري السوي وجانب آخر.

فالدين الذي يقيم حضارة «إنسانية» متكاملة؛ لأنه يأخذ الإنسان كله ولا يهمل جانبا منه، لا يهمل قبضة الطين من أجل إشراقة الروح، ولا يهمل إشراقة الروح من أجل قبضة الطين، ولا يهمل عمارة الأرض في جميع جوانبها وأشكالها من أجل الفوز بالخلاص في الآخرة. ولا يهمل أمر الخلاص في الآخرة من أجل عمارة الأرض. لا يهمل المشاعر الدينية الشفافة الرفيعة المرفرفة من أجل النظر العلمي والتجربة العلمية. ولا يهمل النظر العلمي والتجربة العلمية من أجل شفافية المشاعر الدينية. لا يهمل القيم الخلقية من أجل «النجاح» في الأرض، ولا يهمل النجاح في الأرض من أجل القيم الخلقية.

الدين الذي يؤمن العدل السياسي والعدل الاجتماعي والعدل الاقتصادي، والذي يؤمن في الوقت ذاته التجدد والنمو في الحياة البشرية.

الدين الذي ينشئ الحضارة التي تليق بالإنسان الذي صوره الله في أحسن صورة، وكرمه وفضله على كثير ممن خلق:

وهو الذي يشهد واقعه -وقت أن طبق في عالم الواقع- أنه أنشأ تلك الحضارة «الإنسانية» المتكاملة التي شملت كل جوانب الحياة وكل جوانب النفس البشرية، والتي كانت للإنسانية

كلها نورا وهداية، والتي استمدت منها أوروبا العلم والحضارة حين انبعثت -بعد احتكاكها بالمسلمين- تطلب النهوض.

وسوف ينقسم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول : مفهوم الكوارث وأسبابها

المبحث الثاني: أساليب الوقاية من الكوارث

المبحث الأول
مفهوم الكوارث وأسبابها

تمهيد وتقسيم:

يرى البعض أن القرن الحادى والعشرين هو قرن الأزمات الصعبة المتعددة المستويات والمتشعبة المحاور، والكوارث الطبيعية المدمرة وخاصة في أمريكا وآسيا، وقد امتلأ هذا القرن بكوارث على شتى المجالات، فمنها:

١- إعصار Wilma:

فقد تم تخصيص ضباط للشواطئ بلغ عددهم ٣٠٠٠ مع إعداد احتياطي آخر قدر أيضًا بعدد ٣٠٠٠ في كارثة ويلما في فلوريدا، كما وصل عدد المهاجرين بدون سكن إلى حوالي ٣٣ ألفاً في فلوريدا، وتم توفير سيارات نقل الجليد وتوفير مياه الشرب وسكن مؤقت عن طريق البحرية الأمريكية(١)..

وقد تأثرت أيضًا كل من المكسيك وكوبا بكارثة ويلما، ووصلت قوة إعصار ويلما الدرجة الثالثة مع رياح بلغت سرعتها ٢٠٠ كم في الساعة وقتل ١٧ شخصًا، وهو أكبر إعصار منذ عام ١٩٩٢، وثامن إعصار خلال ١٥ شهرا وغرقت العديد من السيارات والمنازل المحطمة.

٢- إعصار Katrina(٢).

تظهر أمريكا في القرن ٢١ أضعف دولة أمام إعصار كاترينا برغم قدرتها على السيطرة على الأرض والفضاء وإسقاط الاتحاد السوفيتي، بجانب عدم قدرتها على السيطرة على العمليات الإرهابية في نيويورك وواشنطن، كما شعرت أمريكا -كإحدى دول العالم الثالث- لعدم القدرة على السيطرة على الجوع والعطش والحاجة إلى الرعاية الطبية والمساعدة العاجلة، وذلك بسبب

(١) الكوارث: الحد من آثارها و إدارة الأزمات، د. محمد الفاتح المغربي، ورقة عمل حول آليات إدارة الأزمات والكوارث في القرن ٢١، د.ن، د.ت. ص ١٣ وما بعدها.
(٢) المرجع السابق، ص ١٤.

العجز السياسي والإداري في مواجهة الإعصار بجانب غضب الشارع الأمريكي، ويرى البعض أن الإعصار الذي ضرب البيت الأبيض لم يدمر مدينة نيوأورليانز فقط حيث تنبأت الأرصاد الجوية به، ويخيم إعصار كاترينا على خليج المكسيك، ويقدر من فقدوا وظائفهم جراء إعصار كاترينا بحوالي ٢١٤ ألف شخص، منهم ١٠٣ آلاف خسروا أعمالهم خلال أسبوع واحد بالقطاع الخاص، ويتوقع الاقتصاديون ارتفاع مؤشر البطالة في المستقبل.

٣-إعصار ريتا (Rita):

وصل منسوب الأمطار إلى ٣٠ سم في شوارع تكساس مع رياح وصلت سرعتها إلى ١٩٢ كم في الساعة، وتأثرت صناعة النفط الأمريكي بسبب الرياح ومن جراء الإعصار ريتا مع تسرب الغاز الطبيعي وانقطاع التيار الكهربي، وتوقف إنتاج الطاقة بسبب إعصار كل من ريتا وكاترينا، وتسبب ذلك في الإجلاء الجماعي واختناقات المرور، وقال المركز القومي للأعاصير في ميامي إن مركز الإعصار ريتا كان نحو الشمال الغربي برياح تصل سرعتها إلى ١٩٣ كم في الساعة، وقامت الحكومة الأمريكية بإعادة تنظيم قدراتها للرد على الإعصار بعمليات الإجلاء.

ومما سبق يتبين أن الأجهزة القيادية في الإدارات مهما وصلت درجة نموها ورقيها؛ فإنها عاجزة في أغلب الأحيان، عن مواجهة تلك الكوارث الطبيعية، والتي قد تفوق قدراتها، وإمكاناتها، مما يبين أن هناك أساليب أخرى في مواجهة تلك الكوارث، وهو ما غفلت عنه كثير من المنظمات والقيادات في معالجتها لتلك الكوارث، وهو ما سنسعى إلى تفعيله في بحثنا هذا.

أما من ناحية الكوارث الصناعية فيقرر كارليل[١] أن التقدم الهائل الذي أحرزته علوم الجماد على علوم الحياة هو أحد الكوارث التي تعانيها الإنسانية، ويعلل ذلك بأن قوانين العلاقات البشرية ما زالت غير معروفة، لأن علوم الاجتماع والاقتصاد والنفس علوم تخمينية افتراضية، على عكس ما ظنه الكثيرون عندما خدعوا في بعض المذاهب التي حازت شهرة في صفحات التاريخ وعلى ألسنة الناس، كمبادئ الثورة الفرنسية وخيالات ماركس ولينين.

ما هي النتيجة إذن بين التقدم الهائل في العلوم التجريبية وبين قصور العلوم الإنسانية عن اللحاق بها؟

---

(١) منهج علماء الحديث والسنة في أصول الدين، د مصطفى محمد حلمي، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة الأولى - ١٤٢٦ هـ، ص ٢٥٨..

يجيب الدكتور حسين مؤنس على هذا السؤال بقوله: «فإن الذين يفكرون في الدمار أنشط بكثير ممن يفكرون في البناء. فهناك من صنع القنبلة الذرية التي قتلت مائة ألف في ثوان وزاد عليه الذي صنع القنبلة الهيدروجينية التي تقتل المائتي ألف في ثوان، ثم جاء صاحب قنبلة النيوترون التي تشل أهل البلد الضخم وتصرعهم دون أن تؤذي العقارات والأشياء[١].

ويتبين من ذلك أن العلم التجريبي أقام مدنًا ومصانع وجامعات وعبّد الطرق، وأسهم في تسهيل المواصلات وتذليل عقبات لا تحصى في حياة الإنسان، ولكنه وأسهم في الوقت ذاته في تعاسته للأسباب الآنفة. كذلك يرجع فشل العلوم الإنسانية في علاج الأزمات لكونها افتراضية تخمينية وليست تقريرًا لواقع وبرهانًا على حقائق، إذ إنها لا تملك وسائل الإثبات، بل تنقصها دقة مناهج العلوم الأخرى في الهندسة والفيزيقا والكيمياء والطب وغيرها من العلوم، وهكذا أصبح العالم المتحضر منتفخًا بالإمكانيات ولكنه ضامر بالإرادات، أشياؤه كثيرة وأفكاره قليلة.

وهذا الوضع البائس المتناقض بين وفرة الأشياء وفراغ النفس أدخل البشرية في دوامة يصاب الإنسان فيها بالدوار[٢].

ولا نجد مبررًا للدفاع عن الجانب العلمي التكنولوجي بحجة وصول الإنسان إلى القمر إذ إن هذا النجاح يحمل في ذاته دلالة مفادها أن الصاروخ الذي يحمل مركبة الفضاء يستطيع أن يحمل قنابل ذات رؤوس نووية تصل إلى أي مكان في العالم فتهلك الحرث والنسل، قد تعود بالإنسان في طرفة عين إلى العصر الحجري من جديد.

ولكن ما معنى ذلك كله في ضوء البحث عن السعادة الحقيقية للإنسان على هذه الأرض، وما أثره على موقف المدافعين عن العقيدة الدينية في مواجهة المسحورين بالمخترعات العلمية لا سيما في العالم الإسلامي الذي يشعر بالفارق الضخم بينه وبين العالم الغربي؟

معناه أن منهج المعرفة الخاص بالكون قد هدى الله إليه الإنسان (أما منهج المعرفة الخاص بالإنسان نفسه، فإنه لما كان من العسير على الإنسان أن يعرف نفسه بنفسه فقد هداه الله إليه بالوحي في رسالات السماء)[٣].

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٥٩.

(٢) د. خالص جلبي: الطب في محراب الإيمان ج ٢ ص ٢٩ ط مؤسسة الرسالة - بيروت ١٣٩١ هـ - ١٩٧١ م.

(٣) أنور الجندي: سقوط العلمانية ص ٧٤ - دار الكتاب اللبناني - بيروت ١٣٩٣ هـ - ١٩٧٣ م.

ومعناه أيضًا: أن ركني الحضارة الإنسانية بمعناها الصحيح لابد أن يحققا الارتقاء أو التحسن المادي والمعنوي معًا.

ونحن نميل إلى الرأي الذي يغلب التحسن المعنوي على التحسن المادي، (لأن الغاية القصوى للتحسين هي شعور الإنسان بالأمان والاطمئنان والكفاية، وقيام مجتمعه على التفاهم والتعاون والمحبة، بدلا من قيامه على التحايل والأنانية والقانون الذي تنفذه قوة غالبة).

وبمثل هذا التحليل والتعليل الموجز لحضارة الغرب من حيث مقوماتها وآثارها، نستطيع تلخيص الأفكار والفلسفات الرئيسية التي تشكل ملامح المشكلات الكلامية فى عصرنا الحاضر، والتي استدعت اتخاذ موقف النقد والتمحيص من جانب علماء الإسلام، ودورهم هنا كدور أسلافهم من علماء السنة عندما واجهوا فلسفة اليونان منذ القرن الثاني والثالث الهجريين.

وسوف نقوم بتقسيم هذا المبحث إلى المطلبين التاليين:

المطلب الأول: مفهوم الكوارث.

المطلب الثاني: أسباب الكوارث.

المطلب الأول
مفهوم الكوارث

١-مفهوم الكوارث لغة

(كَرَثَ) فِي حَدِيثِ قُسّ «لَمْ يُخَلِّنا سُدىً مِنْ بَعْدِ عِيسَى واكْتَرَثَ» يُقَالُ: مَا أَكْتَرِثُ بِهِ: أَيْ مَا أُبالِي. وَلَا تُسْتَعْمَل إلاَّ فِي النَّفْي. وَقَدْ جَاءَ هَاهُنَا فِي الإثْبات وَهُوَ شَاذٌّ، وَمِنْهُ حَدِيثُ عَلِيٍّ «فِي سَكْرَةٍ مُلْهِثَة وغَمْرَة كَارِثَة» أَيْ شَدِيدة شاقَّة. وكَرَثَه الغَمُّ يَكْرِثُه، وأَكْرَثَه: أَيِ اشْتَدَّ عَلَيْهِ وبلَغ منه المَشَقَّة[١]. كارثة مفرد: ج كوارِثُ: مصيبة عظيمة وخراب واسع «الحرب كارثة: نازلة جماعيَّة تحلّ بعدد كثير من الناس».

الكوارث الطَّبيعيَّة: الناتجة عن الطبيعة كالزلازل والفيضانات والأعاصير- كارثة لا تعادلها كوارث[٢].

وكرث: كَرَثَه الأَمْرُ يَكْرِثُه ويَكْرُثُه كَرْثاً، وأَكْرَثه: سَاءَهُ واشتدَّ عَلَيْهِ، وبَلَغَ مِنْهُ المَشَقَّةَ، قَالَ الأَصمعي: وَلَا يُقَالُ كَرَثَه، وإِنما يُقَالُ أَكْرَثَه، عَلَى أَنَّ رُؤْبة قَدْ قَالَ: وَقَدْ تَجَلَّى الكُرَبُ الكَوارِثُ[٣].

ويُقَالُ: مَا أَكْتَرِثُ بِهِ أَي مَا أُبالِي، وَلَا يُستعمل إِلَّا فِي النَّفْيِ، وَقَدْ جَاءَ هَاهُنَا فِي الْإِثْبَاتِ، وَهُوَ شَاذٌّ. واكْتَرَثَ لَهُ: حَزِنَ. وامرأَة كَرِيثٌ كارِثٌ، وكلُّ مَا أَثْقَلَكَ، فَقَدَ كَرَثَكَ. اللَّيْثُ: يُقَالُ مَا أَكْرَثَنِي هَذَا الأَمْرُ أَي مَا بَلَغَ مِنِّي مَشَقَّةً، والفعلُ المُجاوز: كَرَثْتُه، وَقَدِ اكْتَرَثَ هُوَ اكْتِراثًا[٤]، وَهَذَا فِعْلٌ لَازِمٌ.

(١) النهاية في غريب الحديث والأثر، مجد الدين أبو السعادات المبارك بن محمد ابن محمد بن محمد بن عبد الكريم الشيباني الجزري ابن الأثير، المكتبة العلمية، بيروت، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م، تحقيق: طاهر أحمد الزاوى - محمود محمد الطناحي، ج٤، ص ١٦١.

(٢) معجم اللغة العربية المعاصرة، المؤلف: د أحمد مختار عبد الحميد عمر بمساعدة فريق عمل، الناشر: عالم الكتب، الطبعة: الأولى، ١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨م، ج٣، ص ١٩١٨.

(٣) لسان العرب، محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفعى الإفريقى (المتوفى: ٧١١هـ)، دار صادر - بيروت، الطبعة الثالثة - ١٤١٤ هـ، ج٢، ص ١٨٠.

(٤) تاج العروس من جواهر القاموس، محمّد بن محمّد بن عبد الرزّاق الحسيني، أبو الفيض، الملقّب بمرتضى الزَّبيدي (المتوفى: ١٢٠٥هـ)، دار الهداية، ج٥، ص ٣٣٣.

وقال الأَصمعي: كَرَثَني الأَمْرُ وقَرَثَني: إذا غَمَّه وأَثْقَلَه، والكَرِيثاء: ضَرْبٌ مِنَ البُسْرِ يوصَفُ بِهِ ويُضاف؛ عَنْ أَبِي الحَسَنِ الأَخْفش. التَّهْذِيبُ: يُقَالُ بُسْرٌ قَرِيثاء وكَرِيثاءَ لضَرْبٍ مِنَ التَّمْرِ مَعْرُوفٍ. والكَرَّاثُ: بقْلة؛ قَالَ ابْنُ سِيدَهْ: الكُرَّاثُ والكَرَّاثُ، الأَخيرة عَنْ كُرَاع: ضَرْبٌ مِنَ النَّبَاتِ مُمْتَدٌّ، أَهْدَبُ، إذا تُرِكَ خَرَجَ مِنْ وَسطه طاقةٌ فطارَتْ؛ قَالَ ذُو الرُّمَّةِ يَصِفُ فِراخَ النَّعام [1]:

كأَنَّ أَعناقَهـا كُـرَّاثُ سـائِفةٍ طـارَتْ لَفائِفُهـا، أَو هَيْشَرٌ سَـلِبُ

وَقَالَ أَبو حَنِيفَةَ: مِنَ العُشْب الكَرَاثُ، تَطُول قَصَبَتُه الوُسْطى، حَتَّى تكونَ أَطولَ مِنَ الرجُل. التَّهْذِيبُ: الكَرَّاث بَقْلة. والكَرَاث، بِفَتْحِ الْكَافِ وَتَخْفِيفِ الرَّاءِ: بَقْلَةٌ أُخرى، الْوَاحِدَةُ كَرَاثَةٌ؛ قَالَ أَبو ذَرَّة الهُذَليُّ:

إِنَّ حَبِيـبَ بـنَ اليـمانِ قَدْ نَشِـبْ فِي حَصِـدٍ مِنَ الكَـرَاثِ، والكَنِبْ

قَالَ: الكَرَاث والكَنِبُ شَجَرَتَانِ.

إن يَنتَسِـبْ، يُنسَبْ إِلى عِرْقٍ وَرِبْ أَهـلِ خَزُوماتٍ، وشَـحَّاجٍ صَخِبْ

وعازِبٍ أَقْلَحَ، فُوهُ كالخَرِبْ؛ أَراد بِالْعَازِبِ: مَالًا عَزَبَ عَنْ أَهله. أَقْلَحَ: اصْفَرَّتْ أَسنانُه مِنَ الهَرَم. ابْنُ سِيدَهْ: الكَراثُ ضَرْبٌ مِنَ النَّبَاتِ، واحدتُه كَراثَةٌ، وَبِهِ سُمِّيَ الرَّجُلُ كَراثَةَ. قَالَ أَبو حَنِيفَةَ: الكَراثُ شجرةٌ جَبَلِيَّةٌ، لَهَا خِطْرَة ناعمةٌ لَيِّنَة، إذا فُدِغَتْ هُرِيقَتْ لَبَناً، والناسُ يَسْتَمْشُون بلَبَنِها، قَالَ: ويُؤْتَى بالمَجْذُوم حَتَّى يُتَوَسَّطَ بِهِ مَنبِتُ [2].

وكرنث: تَكَرْنَثَ عَلَيْنا: تَكَبَّر .

(وإنّه لَكَرِيثُ الأَمْرِ، إذا كَعَّ ونَكَصَ)، وأَمرٌ كَرِيثٌ: كارِثٌ.

وكلُّ مَا أَثْقَلَكَ فقد كَرَثَكَ.

وَعَن اللّيث يُقَال: مَا أَكْرَثَنِي هذا الأَمْرُ، أَي مَا بَلَغَ مِنّي مشَقَّةً. وَالْفِعْل المُجاوِز كَرَثْتُه. وَقد اكْتَرَثَ هُوَ اكْتِراثاً، وهذا فِعْلٌ لازمٌ.

وَقَالَ بعضُ اللُّغَويِّين: اكْتَرَثَ، كالْتَفَت، وَزْناً ومَعْنًى: وَفِي العِنَايَة: الاكْتِراثُ: الاعْتِناءُ.

(١) لسان العرب، مرجع سابق، ج٢، ص ١٨١.

(٢) لسان العرب لابن منظور، مرجع سابق، ص ١٨٢.

(والكَرِيثَاءُ)، والكَرَاثَاءُ، والقَرِيثَاءُ، والقَرَاثَاءُ: (بُسْرٌ طَيِّبٌ)، وَقد تقدَّمَ الخلافُ فِيهِ. ويُقَال: (أَمْرٌ كَرِيثٌ)، أَي (كَارِثٌ) شَدِيدٌ. وَفِي الأَسَاس: كَرَثَه الأَمْرُ: حَرَّكَه، وأَرَاكَ لَا تَكْتَرِثُ لَهُ: لَا تَتَحَرَّكُ لَهُ لَا تَعْبَأُ بِهِ[1].

٢-مفهوم الكوارث اصطلاحًا:

الكارثة هي تغير مفاجئ حاد الأثر يحدث بسبب تغيرات متواصلة في القوى يكون من نتائجها انهيار التوازن. كما أن هناك من يعرف الكارثة بأنها حالة مدمرة ينتج عنها أضرار سواء في الماديات أو غير الماديات أو كليهما معا، كما يوجد تعريف ثالث للكارثة بأنها: تعطيل لحركة العمل في مجتمع ما وتتسبب في خسائر بشرية ومادية وبيئية تتعدى طاقة المجتمع المصاب وقدرته على التعامل معها من خلال موارده الذاتية، وبإيجاز عرف قانون البيئة ٩٤/٤ الكارثة بأنها: «الحدث الناجم عن عوامل الطبيعة أو فعل الإنسان والذي يترتب عليه ضرر شديد بالبيئة وتحتاج مواجهتها إلى إمكانات تفوق القدرات المحلية».

والكارثة من كرث، بمعنى الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعا ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم. كذلك، فإن الكارثة هي من أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما. وعرفها البعض بأنها حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء على مختلف المستويات. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة عن استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية متخلفة. وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية، وقد تكون الكارثة سبباً رئيسيا

---

(١) تكملة المعاجم العربية، رينهارت بيتر آن دُوزِي (المتوفى: ١٣٠٠هـ)، نقله إلى العربية وعلق عليه: محمَّد سَليم النعَيمي، جمال الخياط، وزارة الثقافة=والإعلام، الجمهورية العراقية، الطبعة: الأولى، من ١٩٧٩ - ٢٠٠٠ م، ج٢، ٢٠١٢.

في إحداث الأزمات. وعموما يمكن أن نلخص أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

المطلب الثاني

أسباب الكوارث

تشير أدبيات إدارة الأزمات والكوارث إلى غياب مخزون معرفي ودروس ومعايير منطقية يمكن استخدامها في المقارنات وقياس الأداء لكل أزمة أو كارثة وتحديد الفجوات المهارية والمعرفية. تم في هذه الورقة المقسمه إلى ٥ موديلالات عرض مصفوفة الأزمات والكوارث في القرن ٢١، ثم مناقشة الآليات المعروفة في إدارة الأزمات والكوارث، تحديد دور وعلاقة الحكومة الإلكترونية بإدارة الأزمة أو الكارثة، طرح مكونات المقارنات التطويرية للأداء بالأساليب الرقمية الإلكترونية وأخيرًا تقديم الخلاصات والتوجهات المستقبلية.

وتنقسم الكوارث والأزمات وفق معايير عديدة، منها الطبيعي والأخرى نتاج التطبيق غير الأخلاقي للهندسة. وتختلف الأزمات والكوارث من حيث درجة التنبؤ بها واستشرافها للسنوات القادمة، كما يرى البعض أن أسباب تلك الأزمات والكوارث قد تكون راجعة للطبيعة والإدارة الإلهية، أو تكون ناتجة عن الحروب التجارية والكيماوية والبيولوجية.

وسنتكلم عن بعض الكوارث على سبيل المثال للوقوف على أسبابها ومنها: جنون البقرة، وسرطنة الزراعة والغذاء، هورمونات زيادة حجم الفواكه والخضراوت، وأنفلونزا الطيور، أما الكوارث الطبيعية فقد تكلمنا عن جانب منها في مقدمة هذا المبحث كما رأينا.

والأزمات الطبيعية قد تكون ناتجة عن الزلازل أو الحرائق أو الطقس وغيرها كما يلي:

1. Earthquakes
2. Extreme Heat
3. Fires
4. Floods
5. Hazardous Materials
6. Hurricanes
7. Nuclear Hazards
8. Thunderstorms
9. Tornadoes
10. Tsunamis
11. Volcanoes

انتاب العالم سلسلة من الكوارث مثال ما يلي:

	Katrina	Rita	Wilma
Wind Speed	75-115 mph	115-170 mph	145 mph
Sizw (width across)	170-300 miles	280- 370 miles	400 miles
Radius of Hurricane	25-85 miles	45-70 miles	85 miles

وترتب على ذلك وفيات عديدة في أمريكا وهايتي مع فقدان العديد أيضا (ولاية لويزيانا- ولاية تكساس- ولاية فلوريدا- وجزيرة ماركو).

دور الأمم المتحدة تجاه الأعاصير:

- أكد تقرير التنمية للأمم المتحدة لعام ٢٠٠٥ على الحالة البشرية في العالم بالنسبة للفقر والصحة والتعليم، والفجوة بين الأغنياء والفقراء حيث إن فئة قليلة تسيطر على ثروات العالم، كما أن ٢٠٪ من سكان العالم يحصلون على ٨٠٪ من الدخل العالمي، وأن ٤٠٪ يعيشون على ٥٪ من الدخل العالمي، ويصل دخل الفرد في السنة لربع سكان العالم إلى دولار أمريكي واحد.
- كما أكد ذات التقرير أن ملايين الأطفال في العالم يموتون سنويا من الجوع بسبب الكوارث في العالم، مما يتطلب دوراً جديداً للأمم المتحدة والدول الصناعية الكبرى السبع وذلك لمكافحة تلك الكوارث وتوابعها بطريقة علمية.

محنة باكستان الإنسانية:

توفي ٣٨ ألف فرد بسبب زلازل باكستان التي تحتاج إلى مساعدات دولية كبيرة، ولقد شاركت الدول الإسلامية في تقديم مئات ملايين الدولارات لأسر ضحايا الزلازل، وتواصلت عمليات الإغاثة بشمال باكستان، مما دعا الأمين العام للأمم المتحدة إلى ضرورة تقديم الاحتياجات خوفًا من ارتفاع حصيلة الضحايا (٤٢) ألفا قتلوا بعد ذلك، وجرح ٦٦٧ ألفا آخرون جراء الزلزال العنيف، وتشريد ٣ ملايين شخص.

ذوبان الجليد في القارة القطبية الشمالية:

ذكر العلماء أن جليد القارة القطبية الشمالية يذوب بما يزيد من الارتفاع في مستويات مياه

البحر، ويهدد اقتصاديات الدول ويعرض حياة الملايين للخطر (علمًا بأن أسباب ارتفاع درجة الحرارة ليست معلومة)، وتقدر تكلفة ارتفاع سطح البحر مترٍ واحداً في الولايات المتحدة وحدها حوالي ٤٠٠ مليار دولار.

الأعاصير والبترول:

عصفت أعاصير «ريتا» مع أعاصير «ستان» و«تامي» مصافي البترول في أمريكا، وتقدر الخسائر بأكثر من ١٠٠ مليار دولار مع ١٥٠ مليار دولار أخرى هي أضرار كاترينا، ومن المتوقع تحمل شركات التأمين قسطًا من تبعات الأضرار التي تلحق بالمناطق التي ضربها الإعصار، وأشارت إدارة معلومات الطاقة الأمريكية (API) إلى أن ١٨ مصفاة نفط في تكساس طاقاتها الإنتاجية نحو ٤ ملايين برميل يوميا أغلقت استعدادًا للإعصار، مع إغلاق ٨ مصاف في تكساس إغلاقًا كاملاً طاقتها الإنتاجية ٥٥٧ ألف برميل، وأعلنت بريتش بترولايم أنها أخذت جميع منصاتها البترولية في عرض البحر في خليج تكساس، ومصافيها في ولاية تكساس، (وتقدر الطاقة الإنتاجية الضائعة بحوالي ٤٧٠ ألف برميل يوميا)، وتبحث تكساس عن ولايات تستطيع استقبال ٣٦٠٠ نازح.

إنفلونزا الطيور:

هو مرض حيواني يصيب الطيور كما يصيب الخنازير أحيانًا، ويعتقد الباحثون أنه فيروس (H5N1) يمكن أن يصيب كل أنواع الطيور على مستوى وبائي، ويتجاوز هذا المرض نطاق منطقة آسيا حيث تشمل الطيور المهاجرة إلى الدجاج في روسيا وكازاخستان عن طريق المياه المشتركة.

ولقد ظهر هذا المرض لأول مرة عام ١٩٧٩ في هونج كونج نتيجة التعرض للطيور المصابة، وتؤكد منظمة الصحة العالمية (WHO) أن انتقال المرض للأفراد قد اقتصر على ٥٧ حالة وفاة من بين ١١٢ إصابة في فيتنام وتايلاند وكمبوديا وأندونيسا، وقد حذرت منظمة الغذاء العالمية (FAO) (الفاو) من الانتشار السريع للمرض لبقية دول العالم، ويقوم مركز لابنك الدولي بإجراء دراسات طويلة المدى مع استراتيجية عالمية لتتعامل مع مرض إنفلونزا الطيور، من خلال البرامج الصحية والتنمية الريفية في أغلب البلدان المتضررة بتقديم المساعدات عن طريق خبراء الطب البيطري.

إنفلونزا الطيور Avin Influenza

Indonsia: The newly confirmed case brings the total number in Indonesia to 12. of these cases, 7 were fatal.

China: It has reported 3 laboratory-confirimed cases of human infection, of which two were fatal.

جنون البقر Mad Cow Madness

أ- تدهور صناعة اللحوم في أمريكا.

ب- فشل صناعة الألبان في أمريكا.

سرطنة الزراعة والغذاء USDA

هل هي مخطط مسبق- أم هي أخطاء المبيدات- أم جهل الفلاح - أم تقصير وزارة الزراعة أم ماذا.

وماذا عن سرطنة الزراعة والثروة الحيوانية فى مصر على مدى ربع قرن واستخدام الهرمونات في الإنتاج الزراعي والحيواني وما ترتب على ذلك من أمراض سرطانية وفيروس (c) ومشكلات الكلى.

المبحث الثاني
أساليب الوقاية من الكوارث

تمهيد وتقسيم:

بعد وقوع الكوارث المفجعة مثل تشرنوبيل وغيرها في جميع أنحاء العالم وما سببته من خسائر وأضرار فادحة للأفراد والبيئة، أصبحت هناك ضغوط متزايدة على الحكومات والمنظمات من جانب أفراد المجتمع والمنظمات الاجتماعية والأجهزة المعنية لتغيير سياساتها تجاه الكوارث، وضرورة القيام بإجراءات فعالة لمنع أو مواجهة تلك الكوارث والعمل على تخفيف الآثار الناجمة عنها، من هذا المنطلق كان هناك العديد من المبررات القوية التي تجعل من عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث ضرورة ملحة للأجهزة المختلفة(١). ويتركز أهمها فيما يلي:

مبررات معنوية:

الأجهزة المعنية تعتبر مسئولة عن آثار الكوارث والتي تتسبب في خسائر معنوية فادحة، ويجب ألا تتهاون هذه الأجهزة في المسئولية الاجتماعية التي يجب أن تضطلع بها، بالإضافة إلى أن تلك الخسائر لا تقبلها أية مبادئ أخلاقية، ولهذا فلابد من الاستعداد لمواجهة الكوارث لتقليل أو منع هذه الآثار المعنوية السلبية.

مبررات اقتصادية:

إن التكاليف التي تتحملها الأجهزة في تدارك آثار الكوارث تعتبر كبيرة جدًا وتزداد أكثر عندما تحاول الأجهزة إنكار أو تجاهل المشكلات الناجمة عن تلك الكوارث، ولهذا يجب القيام بدراسات الجدوى الاقتصادية لمختلفة طرق الاستعداد لعمليات المواجهة مع الكوارث لاختيار أفضلها وتلافي فقد موارد الدولة.

---

(١) غريب عبد الحميد هاشم، مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث كمرحلة من مراحل إدارة الكوارث، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر ١٩٩٨.

مبررات تحسين الصورة الذهنية للمنظمات لدى الجمهور:

الكوارث الطبيعية تخلق رأيًا عامًا سيئًا وذا آثار سلبية على الأجهزة المسئولة، وفي إطار الاهتمام بالبيئة أصبحت الحكومات في جميع أنحاء العالم تتحمل المسئولية عن الخسائر التي تسببها الكوارث، ولذلك يجب عليها حسن الاستعداد للمواجهة حتى لا تفقد مصداقيتها أمام الجمهور(١).

وقد أوكل قانون حماية البيئة رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ إلى وزارة الدولة لشئون البيئة مسئولية عمل خطة للطوارئ لمواجهة الكوارث البيئية بجمهورية مصر العربية وإنشاء غرفة عمليات مركزية لتلقي البلاغات وإدارة الحوادث المؤثرة على عناصر البيئة من خلال مجموعات عمل متخصصة من العاملين بجهاز شئون البيئة وبالمشاركة مع الخبراء والمتخصصين بالجامعات والمعاهد البحثية المتخصصة وكذلك مع الجهات الحكومية المعنية (مركز معلومات رئاسة مجلس الوزراء ووزارة الداخلية ممثلة في مصلحة الدفاع المدني وهيئة عمليات القوات المسلحة، ووزارة التنمية المحلية والمحافظات والهيئة المصرية للسلامة البحرية وهيئة قناة السويس)..

أولاً: في مجال التخطيط للطوارئ:

١-خطة الطوارئ الوطنية لمواجهة الكوارث البيئية.

تم إعداد قواعد إرشادية لإنشاء خطط لمواجهة الكوارث البيئية بالفروع الإقليمية للجهاز.

٢- خطة الطوارئ الوطنية لمواجهة حوادث التلوث البحري بالزيت:

أ- تم تحديث قاعدة البيانات الخاصة بالخطة والتي تشمل كل المعدات بالمراكز الرئيسية والفرعية لمكافحة التلوث البحري بالزيت التابعة لقطاع البترول علاوة على المعدات الموجودة بالموانئ البحرية ومركز المكافحة التابع للجهاز بمدينة شرم الشيخ، وكذلك جميع نقاط الاتصال.

ب- تم مراجعة وتحديث الواجبات والمسئوليات الواردة بالخطة.

---

(1) Paul shrivastave «Bhopal Antomy of Crisis» Paul Chapman Ltd.. 2 nd Ed. 1992.

ثانياً: في مجال المتابعة الميدانية

١- المواقع ذات الأنشطة التي تتسم بالخطورة:

تم تنفيذ عدد ١٣ زيارة متابعة ميدانية للمواقع التي تتسم بالخطورة بهدف الوقوف على مصادر الخطر ومدى جهود هذه المواقع لمنع الحوادث والإمكانيات المتوفرة لمواجهة المخاطر المحتملة كما يلي:

- شركة خليج السويس للبترول جابكو بحقول رأس شقير.
- جميع شركات توزيع المواد البترولية الكائنة بمنطقة مسطرد.
- حقول شركة سوكو للبترول بمنطقة جبل الزيت.
- حقول شركة سوكو للبترول بمنطقة أبورديس.
- ميناء الإسكندرية البحري والدخيلة.
- ميناء سوميد بالعين السخنة، شركات منطقة غرب خليج السويس.
- ميناء شرم الشيخ، ميناء سفاجا.
- ميناء السويس وميناء السخنة.
- ميناء سوميد بسيدي كرير.
- شركة أبوقير للأسمدة.
- ورش صيانة وإصلاح السفن النهرية بالقاهرة.

٢- المحافظات:

تم تنفيذ عدد ٥ زيارات تنسيقية للمحافظات بغرض تنسيق التعاون أثناء مواجهة الكوارث البيئية، مع شرح موجز لخطة الطوارئ الوطنية لمواجهة الكوارث البيئية ودور إدارة البيئة بالمحافظة أثناء مرحلة ما قبل الحادث، ودور المحافظة أثناء مرحلة المواجهة، وكيفية التنسيق بين المحافظة والفرع الإقليمي للجهاز الواقعة بنطاقه.

ثالثًا: في مجال التدريب

١- تدريب العاملين بإدارة الكوارث البيئية:

أ- حصول عدد ٢ من العاملين على دورة تدريبية محلية عن « مكافحة التلوث بالزيت ٣ IMO بالإسكندرية «أكاديمية النقل البحري» خلال الفترة من ١٦ -١٨/١١/٢٠٠٨.

ب- حصول المشرف على غرفة العمليات المركزية على دورة تدريبية في «إدارة الأزمات والكوارث» بكلية الدفاع الوطني بأكاديمية ناصر العليا خلال الفترة من ١٥ يوليو ٢٠٠٨ وحتى ٢٦ سبتمبر ٢٠٠٨.

جـ- حصول عدد ٢ من العاملين بغرفة العمليات المركزية، عدد ٤ من العاملين بالفروع الإقليمية بالجهاز على دورة تدريبية بأكاديمية النقل البحري بالإسكندرية في الفترة ١٣-١٧/٧/٢٠٠٨.

د- حصول عدد ٤ من العاملين بغرفة العمليات المركزية على دورة تدريبية في مجال التفتيش على الشركات البترولية والمنعقدة بالجهاز خلال الفترة من ٤-٧ نوفمبر ٢٠٠٨.

هـ- حصول عدد ٢ من العاملين بغرفة العمليات المركزية على دورة في مجال «إدارة المناطق الساحلية وتقييم الأثر البيئي» والمنعقدة بالجهاز خلال الفترة من ٢٦-٣٠/١/٢٠٠٨.

و- حصول عدد ٢ من العاملين بغرفة العمليات المركزية على دورة في مجال التفتيش على الموانئ البحرية والنهرية المنعقدة بالجهاز خلال الفترة من٢٦-٣٠/١/٢٠٠٨.

٢- تدريب الجهات الأخرى:

أ- تم المشاركة في دورة تدريبية للسادة وكلاء ورؤساء النيابة بمركز الدراسات القضائية بالعباسية في مجال «إدارة الأزمات والكوارث البيئية»، وذلك خلال الفترة من ٢١-٢٥/٦/٢٠٠٨.

ب- تم المشاركة في تدريب ضباط كلية الدفاع الوطني بأكاديمية ناصر العليا على إدارة الأزمات والكوارث.

جـ- تم المشاركة في تدريب دارسي معهد إعداد القادة الحكومي في مجال إدارة الأزمات والكوارث البيئية.

د- تم التنسيق لعقد عدد ٥ دورة تدريبية في مجال مكافحة التلوث بالزيت وذلك بمقر مجمع المحاكيات المتكامل بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

هـ- تم التنسيق لعقد عدد ٤ دورات تدريبية في مجال مواجهة الأزمات والكوارث البيئية البحرية بمركز مكافحة التلوث البحري بشرم الشيخ.

٣- التدريبات العملية على مواجهة الأحداث الطارئة:

أ- تم المشاركة في تنفيذ عدد ٣ تدريبات عملية للعاملين بقطاع البترول والموانئ البحرية على مكافحة التلوث البحري بالزيت، بكل من رأس غارب والغردقة في ٢٠٠٨/١٢/٣٠، ومركز السويس وهيئة موانئ البحر الأحمر بتاريخ ٢٠٠٨/١٢/٣١، وبالشركة العامة للبترول بحقول رأس غارب..

ب- تم متابعة تنفيذ عدد ٤ تدريبات عملية على مواجهة حوادث التلوث البحري وذلك بمراكز المكافحة الرئيسية التابعة لقطاع البترول، علاوة على التدريبات الشهرية للمراكز الفرعية التابعة لشركات البترول العاملة بالحقول البحرية.

جـ- تم تنفيذ تدريب اتصالات بين جهاز شئون البيئة والمركز الإقليمي لمواجهة طوارئ التلوث بالبحر المتوسط في مجال إدارة حوادث التلوث بالمواد الخطرة المنقولة بحرًا بتاريخ ٨ أكتوبر ٢٠٠٨.

د- متابعة التدريبات العملية الشهرية التي تتم شهريًا بالموانئ البحرية الرئيسية، ومتابعة التدريبات الشهرية لمركز المكافحة التابع للجهاز بمدينة شرم الشيخ.

٤- اللجنة القومية لإدارة الأزمات والكوارث والحد من أخطارها - بمجلس الوزراء برئاسة رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء وعضوية ممثلي جميع الوزارات والمحافظات:

أ- تتم المشاركة في فعاليات اللجنة التي تعقد بصفة دورية مرة كل شهر لمناقشة أهم القضايا المتعلقة بالكوارث وآثارها.

ب- المشاركة في إعداد الخطط والسيناريوهات الخاصة بالكوارث البيئية.

جـ- عمل تدريبات عملية لإدارة بعض الكوارث البيئية (إنفلونزا الطيور في محافظة المنوفية).

د- المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل لرفع الوعي لدي العاملين بالمحافظات والجهات المعنية.

هـ- مناقشة كافة الحوادث التي تحدث وتحليلها والخروج بالدروس المستفادة منها.

رابعاً: التعاون الإقليمي والدولي:

١- التعاون الإقليمي تحت مظلة جامعة الدول العربية:

أ- خلال الفترة من ٢٧-٢٨ فبراير ٢٠٠٨، تم المشاركة في اجتماع « الآلية العربية للتنسيق بين الأجهزة العربية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث»، وذلك بمقر الجامعة بالقاهرة .

ب- خلال الفترة من ٢٤- ٢٦ يونية ٢٠٠٨، تم المشاركة في اجتماع المكتب التنفيذي لمجلس وزراء البيئة العرب بمقر الجامعة بالقاهرة.

٢- في مجال المشروعات الإقليمية المشتركة بالبحرين المتوسط والأحمر:

أ- تشارك مصر دول إقليم البحر المتوسط في الاستفادة من مشروع Safe Med وذلك في إطار الاستراتيجية الإقليمية للمركز الإقليمي لمواجهة المخاطر البحرية REMPEC (٢٠٠٥-٢٠١٥) بشأن منع التلوث البحري بالبحر المتوسط والناشئ عن حركة السفن، حيث يهدف المشروع إلى مساعدة دول الإقليم في إعداد التشريعات والخطط الوطنية و إعداد الكوادر المؤهلة والتنسيق بين الموانئ البحرية والجهات المعنية بكافة دول الإقليم للحد من التلوث الناشئ عن أعمال النقل البحري .

ب- مشاركة مصرية في دعم مركز المساعدات المتبادلة بالغردقة التابع للهيئة الإقليمية للحفاظ على بيئة البحر الأحمر وخليج عدن، مع المشاركة في جميع أنشطة الهيئة والمركز في المجالات التدريبية لإعداد الكوادر المؤهلة لإدارة الأزمات والكوارث .

خامساً: متابعة أعمال الإدارة والتشغيل لمركز مكافحة التلوث البحري بشرم الشيخ:

١- طبقًا للعقد المبرم بين جهاز شئون البيئة والشركة القائمة بأعمال التشغيل والصيانة والإدارة يتم تنفيذ زيارة متابعة ميدانية للمراجعة على خطة التشغيل والصيانة كل ثلاثة شهور.

٢- علاوة على متابعة التقارير الشهرية الواردة من الشركة وقطاع محميات جنوب سيناء عن مدى الالتزام بتنفيذ خطة العمل .

٣- من أجل تطوير الأداء بالمركز وتشغيله بأسلوب اقتصادي تم تحرير عقد جديد لمدة ٣ سنوات اعتبارًا من ١٦ أكتوبر ٢٠٠٧ بشروط تحقق عائداً يغطي مصاريف تشغيل المركز.

وسوف نتكلم عن ماهية الوقاية من الكوارث وأسبابها، ثم تعليمات عامة للاحتياط ضد الحريق كنموذج للكوارث غير الطبيعية في المطلبين التاليين:

المطلب الأول: ماهية الوقاية من الكوارث وأسبابها

المطلب الثاني : تعليمات عامة للاحتياط ضد الحريق ومنعه

المطلب الأول

ماهية الوقاية من الكوارث وأسبابها

تمهيد:

هي محاولة الحد من فداحة الخسائر الناجمة بسبب الحوادث التي تقع في بعض المنشآت المهمة والحيوية من (أرواح وممتلكات وبيئة) لأقل حد ممكن، وبناءً عليها تتخذ جميع الإجراءات للوقاية منذ بداية التصميم والتنفيذ والإنشاء للمبنى وحتى الصيانة الدورية المستمرة(١).

ومن هنا يأتي اختصاص الإدارة العامة للحماية المدنية بإجراء ومتابعة تنفيذ اشتراطات الوقاية للمباني والمنشآت من أخطار الحريق وذلك بإجراء المعاينات بكل المنشآت العامة والخاصة والصناعية والخدمية وغيرها وتقديم المشورة الفنية للهيئات والأفراد ووضع اشتراطات الوقاية اللازمة لحمايتها من أخطار الحريق(٢)، ومتابعة تنفيذ تلك الاشتراطات ومتابعة توفير التجهيزات والمعدات اللازمة لذلك، وتدريب العاملين بهذه المواقع والمنشآت على استخدام تلك التجهيزات.

خلاصة الأمر أن الوقاية هي الاشتراطات المطلوبة لوقاية المنشآت العامة من أخطار الحوادث. وسوف يتم عرض ذلك في الفروع التالية:

الفرع الأول: الاشتراطات الهندسية المطلوبة لوقاية المنشآت العامة من أخطار الحريق.

الفرع الثاني: الاشتراطات الإطفائية.

الفرع الثالث: الأسباب المؤدية لحدوث الحريق

الفرع الرابع: نظم وأساليب تأمين المنشأة من أخطار الحريق

---

(١) راجع: طارق الجمال: أساسيات علم الإطفاء،القاهرة: الطبعة الأولى، مطبعة البردي ٢٠٠١، ص ١٣٨.

(٢) حيث يتم تقديم المشورة الفنية لجميع الجهات الحكومية وغير الحكومية فيما يتعلق بتجهيزات وأنظمة التأمين ضد أخطار الحريق للوقوف على مدى ملاءمة كفاءتها في تأمين المنشآت من الحريق وإجراء الفحص لكل المعدات=والتجهيزات المستخدمة في مجال الإطفاء والوقاية من أخطار الحريق بالمنشآت المختلفة لتحديد مدى مطابقتها للمواصفات الفنية المطلوبة لها.

الفرع الأول
الاشتراطات الهندسية
لوقاية المنشآت العامة من أخطار الحريق

تمهيد:

يلزم دراسة العناصر الإنشائية للمبنى من وجهة نظر أمن الحريق ذلك للوقاية من الخطر التدميري[1]، من خلال درجة الخطورة وتأثير الحريق طبقا لكمية الحرارة المنطلقة عند احتراق محتويات المبنى القابلة للاحتراق احتراقًا كاملا، وهو ما يعرف بالحمولة الحرارية[2]، وتستخدم كوسيلة لمعرفة مدى مقاومة العناصر الإنشائية للحريق.

المعايير الدولية لمواد إنشاء المباني ودرجة مقاومتها للنيران:

١- المباني المتخصصة للسكن.

٢- المباني المخصصة للصناعة.

أ-المباني المخصصة للسكن:

ويجب أن لا تقل فترة مقاومتها للحريق عن ساعة.

ب-المباني المخصصة للصناعة:

يجب أيضا أن لا تقل فترة مقاومتها للحريق عن ساعة، وذلك طبقا للتقديرات التي وضعت لكل نوع منهما لتحقيق الإخلاء المأمون قبل تعرض المباني للانهيار أو التصدع الناتج عن فقدها

(١) وهو ما يحدث من دمار في المباني والمنشآت ونتيجة الحريق، وتختلف شدة هذا التدمير باختلاف ما يحتويه المبنى ذاته من مواد قابلة للاشتعال وهذا يعني أن كمية وطبيعة مكونات المبنى هي التي تتحكم في مدى خطورة الحريق واستمراره والأثر التدميري الذي ينتج عنه، راجع أحمد محمد عصام الدين، بحث بعنوان « عن إنجاز قطاع من قطاعات الشرطة الدفاع المدني، كلية الشرطة ٢٠٠٨، ص ٤.

(٢) لذلك تعرف الحمولة الحرارية بأنها هي كمية الحرارة المنطلقة عند احتراق كل محتويات المبنى.

لعنصر الصلابة والمقاومة من تأثير الحريق(١)، وعليه وجدت عناصر واشتراطات عامة لابد من توافرها بالمنشآت العامة لتأمينها من أخطار الحريق وهي كالتالي:

١- يجب مطابقة المنشأة في الواقع على الرسم الهندسي المعتمد من الجهات المختصة و إثبات التطابق من عدمه(٢).

٢- يلزم أن تكون التوصيلات والتركيبات الكهربائية سليمة ومطابقة للكود المصري.

٣- يلزم توفير عدد من مسالك الهروب المناسبة.

٤- توفير التهوية الطبيعية والصناعية، وتوفير نظام يسمح بتصريف الأدخنة والغازات والأبخرة.

٥- يلزم توفير نظام إنذار عن الحرائق بالمبنى.

٦- توفير أنظمة إطفاء تلقائي لها إمكانية التشغيل اليدوي أو نظام إطفاء ثابت.

٧- اتباع الأساليب الفنية في التخزين.

٨- تدريب عدد من العمال العاملين بالمكان على أعمال الدفاع المدني بنسبة لا تقل عن ٢٥ ٪.

ومن هنا تتضح لنا الاشتراطات المطلوبة لوقاية المنشآت العامة من أخطار الحريق وذلك من الناحية الهندسية وهي كالتالي:

أ- مقاومة عناصر إنشاء المبنى للحريق:

ينص الكود المصري على الحدود الدنيا المطلوبة لمقاومة عناصر الإنشاء للحريق في صورة معيار زمني (ساعة- ساعة ونصف- ساعتان... إلخ)(٣).

---

(١) راجع محمد الظواهري: تجهيزات الوقاية من الحريق، إدارة المطبوعات والنشر بالقوات المسلحة، بدون تاريخ، ص ٢١٦.

(٢) حيث إنه يجب تقديم جميع الرسومات الهندسية الخاصة بأنظمة الرشاشات على أوراق منتظمة الأبعاد وبمقياس رسم مناسب وتشمل هذه الرسومات المساقط الأفقية لكل طابق موضحا عليها البيانات الآتية:
اسم الجهة المالكة والجهة المستغلة (إذا كانت محددة)، عنوان الموقع، اسم الجهة القائمة بالتصميم، مادة الإنشاء للأسقف، اسم الجهة القائمة بالتنفيذ (إذا كانت متجددة)، ارتفاع الطابق راجع في ذلك الكود المصري لأسس التصميم واشتراطات التنفيذ لحماية المنشآت من الحريق، إصدار ٢٠٠٩، ص ١٠٥.

(٣) حيث إن مقاومة الحريق طبقًا للمعيار الزمني ترجع إلى : الثبات الإنشائي والتماسك أي عدم حدوث شروخ=

ويحدد الباب السادس معايير مقاومة الحريق المطلوبة في الإشغالات المختلفة.

وعليه فإنه يجب أن يكون لعناصر إنشاء المبنى[١]، مقاومة للحريق تتناسب مع الحرارة المحتمل أن تنتج عن احتراق محتويات المبنى، لذلك يجب أن يتم اختيار عناصر البناء بدقة وحسب نوع المبنى[٢].

كما يجب أن تكون العناصر المستخدمة في البناء والتي تستخدم في وصل الفراغات مقاومة للهب، ولها القدرة على وقف سير النار البناء من فراغ لآخر، بحيث يحدث شروخ أو فتحات من شأنها أن ينفذ منها اللهب.

ب-التهوية:

تعد التهوية أحد المتطلبات المهمة والضرورية للحد من أخطار الحريق والحفاظ على سلامة وصحة المترددين على المنشآت العامة، بل وهي العامل الأساسي في تقليل تعرض المنشأة للحريق الانفجاري، فبدونها لا يمكن منع انتشار الأمراض والإصابات بين العاملين في تلك المنشأة بل ولا يمكن إزالة أبخرة السوائل الملتهبة من موقع التخزين والغازات القابلة للاشتعال والغبار والتي تعد مصدرًا لخطر الحريق[٣].

وتتم عملية التهوية في مكان المنشأة بطريقتين هما:

الطريقة الأولى: أن يتم استخدام الفتحات الطبيعية مثل الأبواب والنوافذ وتسمى تلك الطريقة (بالتهوية الطبيعية).

= تسمح بنفاذ اللهب أو الغازات الساخنة من أحد جانبي العنصر الإنشائي الفاصل إلى جانبه وأخيرا العزل الحراري، راجع في ذلك: إدوارد فارس فهمي: محاضرات في الوقاية من الحريق في تصميمات المباني، بدون مطبعة، بدون سنة نشر، ص ١٧.

(١) يصنف أنواع الإنشاء إلى إنشاء غير قابل للاحتراق، و إنشاء قابل للاحتراق مع العلم أن النوع الثاني هو السائد في مصر نظرا لاستخدام المواد غير قابلة الاشتعال كالخرسانة المسلحة والطوب بأنواعه المختلفة، وعدم استخدام القابلة للاشتعال كالأخشاب، راجع في ذلك: إدوارد فارس فهمي، المرجع السابق، المواد ص ١٧.

(٢) مع العلم أنه في بعض الأحيان قد تستخدم مواد قابلة للاحتراق وفي تلك الحالة لابد من معالجة تلك المواد بمعالجات مؤخرة للاشتعال وذلك للتقليل من كثافة الحريق والحد من انتشار اللهب. راجع : هشام الظواهري تكنولوجيا علم الإطفاء والوقاية من الحريق، مرجع سابق. ص ٢٠.

(٣) عماد رمضان: مذكرات في مبادئ علم الإطفاء، بدون مطبعة، بدون سنة نشر، ص ١٤٠.

الطريقة الثانية: أن يتم استعمال وسائل ميكانيكية (صناعية) مثل المراوح والشفاطات وأجهزة التكييف[١]، وهي ما تسمى (بالتهوية الصناعية)، مع الوضع في الاعتبار أنه يجب أن تكون تلك الوسائل والمعدات مطابقة لإحدى المواصفات العالمية وملائمة للغرض من تركيبها وأن يتم تركيبها طبقا للتعليمات الصادرة من الجهة المانحة[٢].

جـ- مسالك النجاة (الهروب):

تعرف وسائل الهروب بأنها المسار المستمر للانتقال من أي نقطة في المبنى إلى الهواء الطلق عند مستوى الأرض[٣]، وبمعنى آخر هي المسالك التي يسلكها شاغلو المبنى للانتقال من مكان الحريق إلى خارج المبنى أو إلى مكان آمن.

وعليه فإنه يجب على المنشأة اتخاذه لحماية الأشخاص الشاغرين للمبنى عند حدوث حريق وذلك لتوفير وضمان سرعة الإخلاء للمبنى في أسرع وقت ممكن.

وتشمل وسائل الهروب ما يلي:

(١) مسار الوصول إلى المخارج وتتمثل في جميع الأبواب والممرات والفتحات والسلالم التي يستعملها الشخص عند خروجه من المبنى طلبا للنجاة من خطر الحريق.

(٢) المخرج ويعرف بأنه هو الجزء الذي يوفر مسارًا محميًا من الحريق بدرجة مناسبة مما يسمح لشاغلي المبنى بسلوكه إلى الخارج[٤].

(٣) منفذ صرف المخرج (وسيلة مغادرة المبنى) والتي تعرف بأنها هي جزء من مسلك الهروب الواقع بعد النهاية وبين الطريق العام[٥].

---

(١) ويراعى أن تكون جميع التمديدات والتوصيلات الكهربائية الخاصة بهذه الوسائل معدة وفقا للأصول الفنية ومعزولة، وكذلك مفاتيح التشغيل يجب أن تكون من النوع المانع للشرر، راجع في ذلك: عماد رمضان، مرجع سابق، ص ١٤١.

(٢) الكود المصري لأسس التصميم واشتراطات التنفيذ لحماية المنشآت من الحريق، الجزء الثاني، متطلبات أنظمة خدمات المبنى للحد من أخطار الحريق، كود رقم ٣٠٥/ ٢ مطبعة أخبار اليوم، سنة ٢٠٠٩، ص ٩.

(٣) عماد رمضان، مرجع سابق، ص ١٢٠.

(٤) أحمد القاضي، أمن وسلامة المنشآت الحيوية، دار الفكر العربي، سنة ١٩٩٨، ص ١١٨.

(٥) عماد رمضان، المرجع السابق، ص ١٢٠.

الاعتبارات المؤثرة على وسائل الهروب:

الاعتبار الأول:

مواد الإنشاء فكلما كانت مواد المبنى سهلة الاحتراق تطلب الأمر زيادة عدد وسائل الهروب، وتقسم المبنى إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: وهو مقام جميعه من مواد مقاومة للاحتراق.

النوع الثاني: وهو مقام من مواد مقاومة للحريق وأخرى سهلة الاحتراق.

النوع الثالث: وهو مقام من مواد سهلة الاحتراق.

الاعتبار الثاني:

ويتمثل في عدد الأرواح الموجودة بالمبنى وعددهم وكيفية توزيعهم بالداخل(١).

الاعتبار الثالث:

ويتمثل في طبيعة استغلال المبنى والمواد التي يحتويها(٢)، والتشطيبات الداخلية المسموح بها لسالك الهروب -العلامات الإرشادية، وإضاءة الطوارئ لمسالك الهروب... إلخ(٣).

التوصيلات الكهربائية:

وتتمثل في مصادر الطاقة الكهربائية الأصلية والاحتياطية وحالة تلك التوصيلات والتمديدات الكهربائية ومدى مطابقتها للأصول الفنية (جيدة- متوسطة- رديئة) وبيان مدى تناسب الأعمال الكهربائية مع نوعية وقطر شبكة الأسلاك الكهربائية، وعدد ونوعية لوحات توزيع الكهرباء والتوصيلات العشوائية ... إلخ(٤)، وعليه يجب أن تكون جميع التوصيلات آمنة ومطابقة للكود المصري، وذلك كالآتي:

---

(١) محمود عبد القوي، محاضرات في الاشتراطات العامة لوقاية وتأمين منشآت المخازن، بدون مطبعة، بدون سنة نشر، ص ٦.

(٢) أحمد محمد عصام الدين، مرجع سابق، ص ٤.

(٣) إدوارد فارس فهمي، مرجع سابق، ص ١١.

(٤) محمود عبد القوي، المرجع السابق، ص ٤.

- أن تكون جميع الدوائر الرئيسية والفرعية مجهزة بمفاتيح الفصل الأوتوماتيكي التي تعمل عند زيادة الأحمال الكهربائية مع مراعاة ألا يزيد تيار الفصل للمفاتيح عن التيار الذي تتحمله الأسلاك.
- يجب أن توضع الموصلات الكهربائية داخل مجاري لا تحتوي على أي مواد قابلة للاحتراق، أو أن تكون مؤمنة بأي وسيلة أخرى.
- يجب أن تكون الدوائر الرئيسية مؤمنة بمفاتيح فصل أوتوماتيكية تعمل عند حدوث أي ماس أرضي.
- لا يسمح بالتوصيلات الكهربائية إلا للأجهزة الكهربائية اليدوية.
- جميع التوصيلات والتركيبات الكهربائية يجب أن تتم بمعرفة جهة فنية متخصصة.
- يتم الكشف الدوري على جميع التوصيلات الكهربائية بمعرفة فني متخصص للتأكد من سلامتها[١].

والخلاصة:

مما سبق يتضح لنا أن الإجراءات الواجب اتباعها للوقاية من حدوث الحريق عند استخدام الكهرباء في الصناعة تتلخص في الآتي:

١- صيانة التركيبات بصفة مستمرة.

٢- عدم زيادة الحمل في العمل بالنسبة للتجهيزات الكهربائية عن معدلها الطبيعي.

٣- إبقاء التجهيزات الكهربائية خارج الحجرات التي تتوفر فيها أبخرة أو غازات قابلة للاشتعال.

٤- توفير التهوية المناسبة سواء كانت طبيعية أو صناعية.

٥- استخدام تجهيزات لا يحدث منها شرر أو لهب بقدر الإمكان وهي تجهيزات تتوافر فيها المواصفات الآتية:

---

(١) محمد عبد الحميد صقر، الأمان الصناعي والإطفاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ٢١٠.

- أغلفة هذه التجهيزات قوية بحيث تقاوم التمزق عند حدوث انفجار بداخلها.

- لا يحتمل تسرب لهب أو غازات ساخنة منها عند حدوث انفجار بداخلها.

- أن تبقى أسطحها الخارجية باردة عند حدوث انفجار بداخلها بحيث لا تشتعل الغازات والأبخرة المحيطة بها ذات درجة الوميض المنخفضة.

- أن تكون المصهرات ذات معدلات مناسبة.

- أن توصل هذه التجهيزات المانعة للهب بموصل أرضي مناسب[١].

المصاعد:

تعد المصاعد أحد الاعتبارات والاشتراطات المهمة للحماية من الحريق في تصميمات وتخطيط المباني، لذا كانت هناك بعض الإجراءات لابد من اتباعها داخل المنشآت.

الإجراءات التي يجب اتباعها في تأمين المصاعد الموجودة بداخل المنشآت العامة:

١- يراعى أن تكتب حمولة كل مصعد عليه من الداخل.

٢- يحظر استخدام عدد أكثر من المصرح به.

٣- يمنع الدخول والخروج من المصعد إلا بعد انتهاء حركة الأبواب.

٤- يخصص لكل مصعد عامل فني متخصص.

٥- يجب توفير التهوية الكافية في المصاعد.

٦- يلزم تخصيص مصاعد بالمبنى فى حالة إعمال الطوارئ، ويقتصر استخدامها على رجال الإطفاء والمختصين، وأن تعمل على تيار ثانوي يعمل تلقائيا بمجرد انقطاع التيار الكهربائي، وأن يكتب عليه ما يفيد استخدامه في حالة الطوارئ.

٧- تزويد المصاعد بوسيلة اتصال مع مسئول الأمن بالمبنى[٢].

---

(١) عماد رمضان، المرجع السابق، ص ١٣١.

(٢) أدوارد فارس فهمي، مرجع سابق، ص ١.

الفرع الثاني
الاشتراطات الإطفائية لوقاية المنشآت من أخطار الحريق

تمهيد:

نتناول في تلك الاشتراطات نوعية الأجهزة المثبتة للإطفاء بمواقع محددة والتي يختص كل منها بحماية خطورة معينة، حيث إنه يجب في كثير من الأحوال ضرورة تركيب أجهزة إطفاء مثبتة لتسهيل عملية المكافحة لإمكان السيطرة عليها في أسرع وقت خاصة في الحالات التي يصعب فيها استخدام معدات الإطفاء المتنقلة، سواء كانت خفيفة أو ثقيلة والانتقال بها إلى موقع الحريق، وتنقسم الأجهزة المثبتة إلى نوعين:

النوع الأول: أجهزة مثبتة يمكن استخدامها بمعرفة العاملين لتسهيل مهمة مكافحة الحريق.

النوع الثاني: أجهزة مثبتة تركب بمواقع الخطورة، وتعمل تلقائيا عند حدوث حريق:

ويفضل هذا النوع التلقائي من الأجهزة بالأماكن التي يتوقع فيها انتشار الحريق السريع بالدرجة التي لا يسمح بمضي فترة زمنية لاكتشاف الحريق وانتقال رجال الإطفاء إليه. وسوف نتناول تلك الأجهزة بالشرح من خلال النقاط الآتية:

أولاً: حنفيات الحريق داخل المبنى:

من أهم الأمور التي تحظى باهتمام المسئولين عن الدفاع المدني والأمن الصناعي بالمنشآت دراسة احتمالات حدوث الحرائق والتعرف على مسبباتها ووضع خطط الوقاية التي تكفل منع وقوعها مع مراعاة إعداد وتجهيز كل الوسائل الحديثة التي تكفل منع وقوعها، والمتطورة التي تكفل إحكام السيطرة على الحرائق، وإخمادها بمجرد نشوبها، فالحرائق من أكبر الأخطار التي تهدد سلامة المنشآت وتنجم عنها الخسائر الفادحة في الأرواح والأموال التي تهدد اقتصاديات البلاد نتيجة لتوقف العمل بالمنشآت الإنتاجية كأثر من آثار الحريق[1].

(١) يسري داود، الدفاع المدني، مطابع كلية الشرطة، سنة ٢٠٠٢، ص ١٢٣.

لذا كان لابد من وضع إمكانيات ووسائل تساعد على الحد من إظهار تلك الحرائق ومنها حنفيات الحريق حيث تركب داخل المبنى لتسهل مكافحة الحريق عند نشوبه، مما يقلل من الخسائر، وتكون لها شبكة خاصة ذات ضغوط مناسبة تكفي لأعمال المكافحة، ويجب أن تتفق في طرازها مع الطراز المستخدم بوحدات الإطفاء بالدفاع المدني(١)، وتوزع تلك الحنفيات بجوار الأبواب والسلالم حتى يسهل استخدامها عند حدوث حريق(٢).

أنواع حنفيات الحريق:

أ-حنفيات الحريق الأرضية:

وهي التي تركب على شبكات المياه الرئيسية خارج المباني أسفل سطح الأرض وتغطي بغطاء في مستوى الأرض بحيث لا تعوق حركة المرور.

ويتم استخدام هذه الحنفيات بأن يوضع عليها وصلة نحاسية (رقبة الوزة) ويخصص لها مفتاح على شكل حرف (T).

ب-حنفيات الحريق العمودية:

وهي التي تركب بجوار الحوائط داخل المباني والمنشآت في المساحات الخالية المحيطة بالمباني حيث يتم وضع المعدات الخاصة بتشغيلها (خراطيم- قواذف) داخل صناديق تعلق بجوارها.

ويشترط في هذه الحنفيات أن تتصل بشبكة المياه الداخلية بالموقع ويكون وجه الحنفية ذا لاكور أنثى من نفس النوعية المستخدمة في المدينة.

جـ-حنفيات الحريق ذات الطارة:

وهي التي تركب على مدادات الحريق بالأدوار المرتفعة المباني وتوزع بالطوابق بما يحقق إمكانية فرد خرطوم واحد لأبعد نقطة من هذه الحنفية.

---

(١) محمد عبد الحميد صقر، مرجع سابق، ص ١١٥.

(٢) وإذا كانت تلك الحنفيات في مواقع قريبة من سطح الأرض فإنه يمكن الاستفادة من ضغط شبكة المياه العامة بشرط ألا يقل ضغط المياه الخارجية من حنفيات الحريق عن ٤ بار، وإذا كان موقع الخطورة بالطوابق العليا، عندئذ يتطلب الأمر عمل شبكة مياه خاصة لتغذية حنفيات الحريق بالطوابق العليا لتسهيل المياه دون اللجوء إلى فرد خراطيم المياه التي يمضي وقت لتوصيلها.

د- شبكة المياه المغذية لحنفيات الحريق:

وهي التي تركب عليها الحنفيات ذات الطارة بالمباني المرتفعة[١]، وتنقسم شبكة المياه المغذية لحنفيات الحريق إلى نوعين، حيث يجب استخدام المداد الجاف والرطب لتوفير المورد المائي الكافي لمكافحة الحريق.

النوع الأول: المداد الجاف:

عبارة عن ماسورة مزودة بحنفيات حريق بمختلف الطوابق تندفع فيه المياه، وذلك باستخدام طلمبات سيارات الإطفاء، ومن ثم يجب تزويد المبنى بوصلة دخول في مستوى الأرض مناسبة لهذا الغرض.

ويركب بالمباني السكنية التي يزيد ارتفاعها على ١٦ مترا من سطح الأرض وأن يكون مزودًا بمدخل (فتحة دخول) مناسب ذى صمام لا يسمح بارتداد المياه للخلف وذلك لتركيب خراطيم الإطفاء به ودفع المياه من خلاله للطوابق العليا، أما بالنسبة للمباني الصناعية أو التجارية فيتبع في ذلك ما ورد في الكود المصري.

وأن يكون مزودا أيضا بصمام لتفريغ الهواء يركب أعلاه وصمام آخر لتصريف المياه في أقل نقطة منخفضة منه لتفريغه بعد الاستخدام[٢].

النوع الثاني: المداد الرطب:

يتم توصيله مباشرة بمصدر مائي تحت الضغط، وهو معد في أي لحظة لعمليات المكافحة.

وهناك أمور يجب مراعاتها مثل:

أن يكون قطر الماسورة ٤ بوصة، والأخذ في الاعتبار طرق صيانة المواسير عند التركيب مع تزويد المداد الجاف ببلف لتحريك الهواء في أعلاه، ويجب تزويد كل مداد بمخارج لكل دور يعلو الدور الأول.

أن تكون المخارج في مواقع قريبة من السلالم الرئيسية بحيث لا تزيد المسافة بين أي جزء

(١) عماد رمضان، المرجع السابق، ص ٥٦.
(٢) عماد رمضان، مرجع سابق، ص ٥٧.

من المبنى وحنفيات الحريق على ٦٠ مترا، وتقاس هذه المسافة على طول طريق الممرات التي تستخدم للإطفاء، وتشمل الأطوال الصعود والهبوط بالسلالم من أي نقطة من المبنى حتى مكان المخرج(١).

يجب وضع حنفيات الحريق في صناديق مميزة، وتكون واضحة وظاهرة في ظروف وجود دخان بزاوية تسمح بتركيب خراطيم الإطفاء.

يجب أن تكون المخارج بفتحة ٢,٥ أو ١,٥ بوصة، وفق النظام المستخدم بفرقة الإطفاء المحلية، ويجب أن يكون نظام فتح البلف عند إدارة الطارة في اتجاه عكس عقارب الساعة، وأن يرسم اتجاه الفتح بسهم ظاهر غير قابل للإزالة، وبجواره كلمة (فتح).

ويوصل المداد الرطب بوصلة دائمة لمصدر مائي خارجي، وفي المباني التي يزيد ارتفاعها على ٢٠٠ قدم يجب أن يغذي المداد الرطب من مصدرين للمياه، ويجب تزويد وصلة السحب بطلمبتين لتقوية الضغط بوسيلتين مختلفتين، ومجهزتين للتشغيل أوتوماتيكيا عند هبوط الضغط، أو لتأمين الضغط حتى لا يقل عن ٤ بار عند أعلى مخرج من المداد.

ويجب أن تكون وصلة السحب للمداد الجاف مكونة من ٢,٥ أو ١,٥ بوصة ذات فتحة موجبة (ذكر) وفق الطراز المستخدم بفرق الإطفاء المحلية ويزود كل فرع ببلف لعدم الرجوع، كما يجب وضع هذه الوصلات في صناديق ذات واجهة زجاجية لا يقل مقاسها عن ٢٢× ١٥× ٢٢ بوصة، ويجب أن يوضع مائلا بمقدار بوصة واحدة عند قاعدته بارتفاع لا يزيد على ٣ قدم من منسوب الأرض، ولا يزيد بعده على ٤٠ قدم عن الوضع الأرضي للمداد الجاف، ويمكن وضع صندوق السحب عند مدخل الدور الأرضي على أن توضع لافتة تبين مكانه، ويجب أن يكون الصندوق في موقع سهل لتناول أيدي رجال الإطفاء(٢).

ثانيا: أجهزة الإطفاء اليدوية:

يجب توفير عدد كافٍ من أجهزة البودرة الجافة سعة ٦ كجم لكل طابق بالمنشأة ويتم

(١) هشام الظواهري، مرجع سابق، ص ١٦١.

(٢) راجع في ذلك: عماد رمضان، مرجع سابق، ص ص ٥٧، ٥٨، وكذا طارق الجمال، مرجع سابق، ص ص ٢٠٣، ٢٠٤.

توزيعها بصورة تغطي مساحة الطابق بالكامل. ويجب توفير أجهزة رغوي سعة ١٠ جالون لغرف الماكينات وتوفير أجهزة ثاني أكسيد الكربون بعدد كاف للأماكن اللازم تواجدها فيها [١].

فلا شك أن وجود جهاز الحريق بالمنزل أو المكتب أو السيارة أو المنشأة بصفة عامة هو أمر في غاية الأهمية حتى وإن ظل الجهاز معلقا على الجدران بدون استخدام لفترات طويلة، فقد يأتي الوقت أو اللحظة التي يصبح فيها جهاز الإطفاء بمثابة طوق النجاة والدرع الوافي لمكافحة الحريق أو لإنقاذ حياة إنسان[٢].

أنواع أجهزة الإطفاء اليدوية:

أ- جهاز الإطفاء المائي:

يحتوي هذا الجهاز على الماء كمادة لإطفاء الحريق، بل ويعتمد في تشغيله على أحدث تعامل بين حامض الكبريتيك المركز المعبأ في زجاجة على حامل داخل الجهاز أو محلول بيكربونات الصوديوم الموجود في داخل الجهاز المذاب في الماء بمقدار ثلثي حجم الجهاز، وعند حدوث التعامل الذي ينتج من انسكاب حامض الكبريتيك المركز على بيكربونات الصوديوم يتولد غاز ثاني أكسيد الكربون الذي يضغط على السائل ويطرده إلى خارج الجهاز والمدى المؤثر للسائل الذي يخرج من القاذف المثبت برأس الجهاز يصل إلى ٢٣ قدما.

ملاحظات لاستعمال الماء في إطفاء الحرائق المختلفة[٣]:

١- عدم استخدام الماء في إخماد أجزاء عمارة مبنية من الحجر الطبيعي وقد اشتدت بها الحرارة وأصبحت معرضة للتفتيت.

٢- عدم استخدام الماء في مكافحة حريق المواد المعدنية.

٣- عدم استخدام الماء في حريق المواد المتوهجة ذى الحرارة العالية.

٤- عدم استخدام الماء في الشيء غير المطفي وفي كربونات الصودا والكبريت.

---

(١) محمد فريد: الحرائق وأجهزة الإطفاء، دار مطابع الشعب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص ٥٦.

(٢) طارق الجمال، مرجع سابق، ص ١٦٣.

(٣) محسن مسعود، الدفاع المدني، مطبعة كلية الشرطة، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤٠.

٥- عدم استخدام الماء في حامض الكبريتيك.

٦- عدم استخدام الماء على خطوط الكهرباء ذات الضغط العالي.

٧- عدم استخدام الماء في حريق مواد زيتية أو دهنية.

كيفية استخدام جهاز الإطفاء المائي:

يصوب الماء في اتجاه أسفل اللهب، مع ضرورة تغيير اتجاه الدفع في جميع المساحات المشتعل فيها النار، منطقة بعد أخرى، ذلك في الحرائق السطحية، وفي حالة الحرائق التي تنتشر في اتجاه عمودي يجب مكافحة الأجراء من أسفل إلى أعلى[١].

ب- جهاز الإطفاء لغاز ثاني أكسيد الكربون:

غاز ثاني أكسيد الكربون لا يشتعل ولا يساعد على الاشتعال وهو أثقل من الهواء وغير سام واستخدامه لا يسبب أضرارًا للمواد المشتعلة بها النار، فيمكن إطفاء الحريق باستخدام الغاز دون أن يحدث تلف بهذه المواد.

يعبأ الغاز داخل إسطوانات من الصلب تتحمل ضغوطاً عالية تصل إلى ٣٥٠٠ رطل في البوصة المربعة، وتتراوح زنة الأجهزة من ٢ رطلاً إلى ٢٥٠ رطل. ومن صفات هذا الجهاز أنه يتمدد في الهواء بمقدار ٤٥٠ مرة قدر الحجم المسال[٢].

يستخدم هذا الغاز في إطفاء جميع الحرائق[٣]، حيث يوجد هذا الغاز داخل الأسطوانات تحت ضغوط عالية ويخرج الغاز من القاذف على هيئة ذرات صلبة ثلجية فيكون له دور ثانوي خلاف دوره الأساسي وهو تقليل نسبة الأكسجين بالتبريد ويصل المدى المؤثر لها إلى ١٠ أقدام.

جـ- أجهزة إطفاء الحريق بالمادة الرغوية:

وهي عبارة عن أجهزة ذات حجم صغير تعمل على توليد المادة الرغوية بإحدى طريقتين:

(١) طارق الجمال، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٥.

(٢) طارق الجمال، المرجع السابق، ص ١٧٠.

(٣) على سبيل المثال، تستخدم هذه الأجهزة في إطفاء حرائق التركيبات الكهربائية الحية، والماكينات والآلات التي يتم تشغيلها بالوقود السائل والمعامل الكهربائية وأخيرا الأجهزة عالية الدقة.

الأولى: أجهزة الرغوة الكيميائية(١).

والثانية أجهزة الرغوة الميكانيكية(٢).

د- أجهزة الإطفاء باستخدام أبخرة السوائل المجمدة (الألوان):

ومن هذه الأجهزة أربعة أنواع:

- أبخرة سوائل رابع كلوريد الكربون.
- أبخرة سوائل كلوريد فلورميثان.
- أبخرة سوائل برومولكورود يفلورميثان.
- أبخرة سوائل بروميد الميثيل.

ويتكون هذا الجهاز من جسم الجهاز ومجموعة الرأس مع يد التشغيل وخرطوم للقذف وعداد قياس الضغط.

وهذه الأنواع من الأجهزة عبارة عن إسطوانات تملأ السائل الذي يطرد إلى الخارج إما بواسطة كابس يدوي أو بضغط الهواء أو باستخدام غاز مضغوط بحيث يمكن للسائل الخروج بمجرد فتح الصمام، وعند توجيه هذه السوائل إلى الحريق فإنها تتحول إلى أبخرة ثقيلة تعمل على فصل سطح الحريق عن أكسجين الهواء، وهذه الأبخرة سامة وأكثرها سمية رابع كلوريد الكربون، ومن أهم مميزاتها أنها غير موصلة للكهرباء.

وينصح باستخدام تلك الأجهزة في حرائق التجهيزات الكهربائية والأماكن المغلقة.

ثالثًا: أجهزة الإطفاء التلقائية:

تعد مكملة لنظم الإنذار المبكر وتستهدف توفير الحماية الخاصة لبعض الأماكن ذات

(١) أجهزة الرغوة الكيمائية تنتج الرغوة بواسطة التفاعل الكيمائي، وتتم عملية الإنتاج بواسطة الضغط الناتج عن التفاعل، وهذه المادة الرغوية تطفو فوق سطح السوائل الملتهبة وتفصلها عن الأوكسجين.

(٢) أجهزة الرغوة الميكانيكية ينتج هذا النوع الرغوة بالطرق الميكانيكية (بأسلوب خلط سائل مواد الرغوة بالماء والهواء والدفع بواسطة غاز ثاني أكسيد الكربون المضغوط داخل خرطوشة صغيرة. للمزيد راجع في ذلك طارق الجمال، والمرجع السابق، ص ص ١٧١، ١٧٢.

الخطورة الخاصة في المنشآت التي تحتوي على مواد سريعة الاشتعال بما يكفل السيطرة الفورية على الحريق بمجرد وقوعه.

أنواع أجهزة الإطفاء التلقائية:

١- أجهزة إطفاء تلقائية منتجة للمياه[١] بنظام الرشاشات المائية التلقائية.

٢- أجهزة إطفاء تلقائية منتجة للرغاوى.

٣- أجهزة إطفاء تلقائية منتجة لغاز الأولون أو ثاني أكسيد الكربون.

٤- أجهزة منتجة للبودرة الجافة[٢].

وهناك شروط يجب التحقق منها لنجاح نظام الإطفاء التلقائي باستخدام المياه وهي:

١- أن يكون النظام محددا بمنطقة، وكل منطقة يتم التحكم فيها بصمام إيقاف.

٢- أن يكون النظام لا يمتد لأكثر من مستوى دور واحد.

٣- كل الوسائل والأجهزة بالشبكة يجب ربطها على إنذارات صوتية لبيان مدى تشغيلها من عدمه.

٤- في جميع الأنظمة لابد أن يكون للوحة البيان إنذار صوتي وضوئي لا يتم فصله إلا باستخدام نظام معين.

٥- أن تكون مصادر المياه بالضغط المناسب، ولا يجب أن تتعرض للتجميد أو الجفاف.

٦- أن تكون المياه نقية وليس بها مواد عالقة تسبب ترسبات في الموصلات.

٧- عند استخدام مياه مالحة لابد أن يتم غسل الشبكة بعدها فورا منعا لتعرض وصلات الشبكة للتآكل.

٨- أن تكون تنكات المياه الخاصة بالشبكات بالسعات المطلوبة.

٩- أن يكون نظام الإطفاء مناسبًا لمحتويات المكان المراد حمايته[٣].

---

(١) المياه سواء (الضباب -رذاذ- عمود ماء).

(٢) محمد عبد العظيم الخولي، أسس الوقاية من الحرائق والمعدات المستعملة، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٥٤.

(٣) محمد عبد الحميد صقر، مرجع سابق، ص ٢٠٢.

رابعاً:نظام الإنذار التلقائي:

وهي تهدف إلى الاكتشاف المبكر للحريق والإخطار عنه وبذلك يمكن التعامل معه والسيطرة عليه والحد من خسائره بل والقضاء عليه كلية بدون أي خسائر تذكر في حالة استخدام أجهزة الإطفاء التلقائي.

وتعتمد نظم الإنذار التلقائي عن الحرائق على تثبت رؤوس حساسة تتأثر بالطبقات الأولى من الغازات والتيارات الهوائية الساخنة التي تتصاعد بمجرد بداية الحريق[1].

وهناك نوعان أساسان من الرؤوس الكاشفة:

أ- الرؤوس الكاشفة للحرارة:

وهي تتأثر وتستجيب للارتفاع غير العادي في درجة الحرارة ويعتمد تشغيلها على إحدى النظريات الآتية:

١- شرائح أو أسلاك معدنية تتمدد عند الارتفاع في درجة الحرارة.

٢- انصهار سبيكة معدنية نتيجة ارتفاع درجة الحرارة.

٣- موصلات كهربائية تتغير مقاومتها بارتفاع درجة الحرارة.

٤- أنابيب تحتوي على سوائل أو غازات تتمدد بارتفاع درجة الحرارة.

٥- مزدوجات حرارية وهي عبارة عن أسلاك من معادن مختلفة متصلة ببعضها ويتولد عنها طاقة كهربائية عند ارتفاع درجة حرارتها، وهذه الرؤوس الحساسة قد صممت على أن تتأثر إذا تعرضت لدرجة حرارة تتراوح من ٥٧: ٨٢ درجة مئوية. وتوجد رؤوس تتأثر في درجات حرارة أقل أو أعلى من ذلك طبقا لحالة وطبيعة الموجودات بالمكان ومدى قابليتها للاشتعال.

ويجب أن تكون الرؤوس الحساسة بالدرجة التي تستجيب بسرعة لارتفاع درجة الحرارة

(١) لذا فإنه لابد من تركيب جهاز الإنذار الآلي بجميع أقسام المنشأة. راجع في ذلك/ هشام محمد الظواهري، تكنولوجيا علم الإطفاء والوقاية من الحريق، مرجع سابق، ص ١٦٠.

ولكن يجب ألا تكون شديدة الحساسية بحيث تتأثر بمجرد التغير البسيط في درجة حرارة الطقس الذي يتغير بتغير فصول السنة.

ب- الرؤوس الكاشفة للدخان:

وهي تتأثر وتستجيب بمجرد تصاعد الدخان أو الغازات الأخرى المتصاعدة من الحريق وهي نوعان:

الأول: نوع يتأثر عند تصاعد الدخان أو الأبخرة أو الغازات الناتجة من الحريق ومرورها بداخل غرفة التأمين.

الثاني: وهي التي تتأثر بمجرد اعتراض الدخان أو الغازات الناتجة من الحريق لشعاع من الضوء سلط على خلية كهربائية ضوئية. وتعتبر الرؤوس الكاشفة للدخان أكثر حساسية من الرؤوس الكاشفة للحرارة إلا إذا كانت هناك اعتبارات أخرى تجعل من الرؤوس الكاشفة للحرارة الأفضلية عند اختيار أنسب أجهزة الإنذار التلقائية.

ملحوظة:

يراعى عند استخدام نظام الإنذار التلقائي ما يحويه كل جزء من مكونات المبنى من مواد سواء كانت داخلة في إنشاء المبنى أو المخزونات الموجودة بداخله من حيث مدى قابليتها للاشتعال وبذلك يمكن اختيار النوع المناسب من الرؤوس الكاشفة التي تلائم طبيعة ذلك، وقد توجد بعض الأماكن التي يسهل انتشار الحرائق بداخلها رغم الإنذار المبكر وذلك لوفرة المواد سريعة الاحتراق بداخل المبنى مما يساعد في انتشار الحريق في دقائق معدودة، وهنا ننصح بتركيب أجهزة إطفاء تلقائية تعمل على إطفاء الحريق تلقائيا بمجرد وقوعه.

الفرع الثالث
الأسباب المؤدية لحدوث الحريق

تمهيد:

من الضروري أن يكون الأفراد على علم بمسببات الحريق الشائعة بالمواقع الصناعية أو التجارية أو السكنية حتى يمكن تفادي هذه المسببات لما تسببه الحرائق من خسائر في الأرواح الممتلكات. ومن أبرز هذه المسببات الآتي:

(١) سوء استخدام التركيبات والتجهيزات والمعدات الكهربائية.

(٢) حرائق القوى الميكانيكية.

(٣) استخدام الغازات شديدة الالتهاب في الصناعة.

(٤) استخدام الوقود في الصناعة.

(٥) انفجار الغبار والأتربة.

(٦) بقايا الدخان.

(٧) المتروكات ومخلفات المصانع.

(٨) إشعال الحرائق بحسن نية.

(٩) عبث الأطفال.

(١٠) الإهمال.

وعليه فإننا سوف نتطرق للحديث عن نوعين من هذه المسببات كمثال (الغاز- الكهرباء).

أولا: الغاز كأحد مسببات الحريق:

الغاز سواء كان توصيلات كالغاز الطبيعي أو إسطوانات (غاز البيوتان- البروبان) فإنه يمثل خطورة من وجهة نظر أمن الحريق، وعليه فإنه يجب مراعاة الحرص التام واليقظة عند استخدام الغاز في أي من الصورتين، والأمور التي يجب مراعاتها عند التعامل مع الغاز هي:

١-الغاز الطبيعي:

- يجب أن تكون التوصيلات جديدة، وتتم صيانتها بمعرفة شركة الغاز.
- يتم قفل مفتاح الغاز المجاور للجهاز المستخدم عند الانتهاء من استخدامه.
- عند ظهور رائحة غاز بالمنزل يتم الآتي:

١- غلق مفتاح الغاز الخاص بالأجهزة.

٢- غلق مفتاح الغاز الرئيسي بالعداد.

٣- يتم غلق جميع المصادر الحرارية بالمركز.

٤- فتح النوافذ لتهوية المكان من الغاز، وإخطار شركة الغاز وجهة الإطفاء فورا.

- إذا اشتعل الخرطوم الموصل بالجهاز فإنه يتم غلق مفتاح الغاز المجاور للجهاز ويتم إخماد النار بقطعة مبللة.
- عند اشتعال النار أثناء الطهي بالمطاعم يتم أولا غلق مفتاح الغاز ثم يتم التعامل مع النار[(١)].

٢- أسطوانات الغاز:

بالنسبة للإسطوانات يجب مراعاة الآتي:

يراعى أن يتم استبدال الإسطوانات وإجراء الفك والتركيب بمعرفة العمال المختصين، وإن تعذر ذلك يتم الآتي:

(١) عند استلام الإسطوانة وقبل التركيب:

أ- يجب اختبار مجموعة الرأس باستخدام قطعة مبللة بالصابون لاكتشاف إن كان هناك تسرب غاز من عدمه.

ب- مناظرة جسم الأسطوانة ففي حالة وجود بقعة بيضاء ذات درجة حرارة منخفضة (برودة) فإن ذلك يعني وجود تسرب في جسم الإسطوانة.

---

(١) محمد الظواهري، هندسة الوقاية من الحريق، مرجع سابق، ص ٨٩.

جـ- في حالة أي تسرب من مجموعة الرأس وهي مغلقة يجب استبدالها فورا وكذا عند وجود البقعة البيضاء.

(٢) يجب تركيب جلدة للمنظم قبل ربطه بالإسطوانة لضمان عدم حدوث تسريب.

(٣) يجب استخدام رباط "قفيز" لإحكام ربط الخرطوم بالمنظم.

(٤) يجب وضع الإسطوانات في وضع قائم وعدم ميلها على أحد الأجناب.

(٥) يتم اختبار الإسطوانة بعد تركيبها بقطعة مبللة من الماء والصابون وليس بالكبريت.

(٦) لا يجوز استخدام الإسطوانة بدون منظم(١).

(٧) لا يجوز الاحتفاظ بأي أسطوانات احتياطية وإن وجدت فإنها تكون في وضع قائم وفي الهواء.

(٨) عند ظهور رائحة غاز تتخذ الخطوات الآتية:

أ- غلق محبس الأسطوانة.

ب-يتم غلق جميع المصادر الحرارية.

جـ-فتح النوافذ لتهوية المكان.

د-إخطار جهة الإطفاء فورا.

(٩) يجب تغيير خرطوم الإسطوانة إذا ظهرت به أي تشققات أو ثقوت أو تشبعات بالزيوت.

(١٠) إذا اشتعلت رأس الإسطوانة يتم قفلها باستخدام فوطة مبللة بالماء وإذا كان جسم الإسطوانة ساخنا فيجب غمرها بالماء.

(١١) إذا حدث حريق بالمطبخ أو الشقة يجب غلق الإسطوانات وإبعادها عن مكان الحريق.

وفي جميع الأحوال يجب مراعاة الآتي:

(١) يجب الاستعانة بعمال الصيانة المتخصصين لإصلاح الأعطال.

---

(١) محمد حلمي صديق، الدفاع المدني في الصناعة، الهيئة العامة لشئون مطابع الأميرية، بدون تاريخ، ص ٩٩.

(٢) إجراء النظافة لشعلات المواقد والأفران وإزالة الترسبات الدهنية أولا بأول.

(٣) دوام اليقظة عند طهي الأطعمة تحسبا لحدوث فوران يؤدي إلى إطفاء الشعلة.

(٤) عدم تعريض شعلة السخان لتيار الهواء الذي يؤدي إلى إطفائها.

ملحوظة مهمة:

- الغاز الطبيعي من الغازات الأخف من الهواء التي تميل إلى الارتفاع إلى أعلى مستوى من الحجرات.
- غاز البيوتان والبوبان (البوتجاز) من الغازات الأثقل من الهواء التي تميل إلى الانخفاض إلى أرضيات الحجرات.

ثانيا: الكهرباء كأحد مسببات الحرائق:

للحماية من حرائق الكهرباء بالمنشآت يتم عمل الآتي:

(١) يجب أن تكون العدادات الكهربائية بقدرات مناسبة لاستخدام الموقع وبعيدة عن عبث الأطفال.

(٢) يجب أن تكون الأسلاك والتوصيلات داخل الشقق بالسمك والقدر المناسبين ولا يجب اللجوء إلى التوصيلات المؤقتة (العشوائية) ويلزم أن تتم بمعرفة مختص بأعمال الكهرباء.

(٣) إذا صدر عن أي جهاز كهربائي دخان أو رائحة غير طبيعية فقم بفصله عن مصدر الكهرباء في الحال وابدأ في فحصه.

(٤) لا تحمل الأسلاك بأكثر من جهاز إلا إذا كانت مصممة لذلك.

(٥) لا تمرر أسلاكا أسفل السجاد حتى لا تتعرض للقطع أو التلامس.

(٦) إذا استبدلت المنصهر الجديد بآخر قديم تأكد أنه بنفس قدرة الحماية المطلوبة.

(٧) ضع المدفأة التي يمكن حملها على بعد متر على الأقل من الأشياء القابلة للاشتعال مثل الورق والملابس والفراش والستائر... إلخ.

(٨) تذكر دائما أن تغلق المدفأة قبل الذهاب للنوم أو مغادرة المنزل وفصل التيار الكهربائي عن المكواة الكهربائية حين تركها لأداء عمل آخر.

(٩) يجب تركيب أجهزة التكييف طبقا للأسس الفنية مع مراعاة صيانتها دوريا وغلقها عند الخروج من المنزل.

(١٠) يجب فصل الكهرباء تماما عن الشقة في حالة تركها لمدة طويلة[١].

وتنطبق هذه القواعد على جميع المنشآت العامة من حيث:

(١) فصل التيار الكهرباء عن المكاتب عقب انتهاء العمل.

(٢) عدم تشغيل أجهزة التكييف أو المراوح عقب انتهاء العمل.

(٣) مداومة الصيانة على الأجهزة الكهربائية وخاصة الكمبيوتر أو أجهزة التصوير.

---

(١) محمد حلمي صديق، المرجع السابق، ص ٨٨.

الفرع الرابع
نظم وأساليب تأمين المنشأة من أخطار الحريق

تعد الأرواح هو الاعتبار الأول عند وقوع الحريق داخل منشأة لذا يتطلب الأمر إعلام و إنذار الأشخاص الموجودين داخل المنشأة بمجرد وقوع الحريق قبل أن تمتد النيران وتنتشر و يتعذر عليهم الهروب. وبالتالي يتعين وجود وسيلة إعلان و إخطار عن الحريق تكفل الإنذار بوقوعه، وقد اهتمت معظم القوانين الأجنبية بذلك ونصت على ضرورة تركيب أجهزة إنذار في بعض الأماكن التي يخشى فيها من خطر الحريق على الأرواح والأموال[١]، بل والسماح بتركيب أجهزة إعلان و إنذار للحريق يتلاءم وفق طبيعة وحجم المنشأة وعدد الأرواح بها. ومن هنا سوف نتحدث من خلال هذا الفرع عن نظم الإنذار وكذلك نظام رذاذ المياه وذلك على النحو التالي:

أولاً: نظم الإنذار:

هناك نوعان من أنظمة الإنذار وهما[٢]:

النوع الأول: نظام الإنذار اليدوي.

النوع الثاني: نظام الإنذار التلقائي.

النوع الأول: نظام الإنذار اليدوي:

أجهزة النظام اليدوي تستخدم لإنذار الأشخاص الموجودين داخل المنشأة قبل أن تمتد النيران وذلك للوقاية من الحريق وحماية للأرواح والأموال. وأجهزة إنذار الحريق اليدوية إما أن تكون مسموعة أو تكون مجرد إشارات ضوئية مرئية،غير أن الأجهزة المسموعة هي المستعملة غالبا، وقد يحتاج الأمر في بعض الأماكن التي لها ظروف خاصة إلى تركيب أجهزة الإشارات الصوتية لأن الأجهزة المسموعة قد تؤثر على الأشخاص الموجودين، ويترتب على ذلك حالة فزع و إزعاج قد تكون لها نتائج سيئة.

---

(١) محمد الظواهري. هندسة الوقاية من الحريق، مرجع سابق، ص ٣٦٤.

(٢) النشرات الفنية للحريق الصادرة من مصلحة الدفاع المدني، القاهرة، عام ١٩٨٣.

وأجهزة الإنذار تنقسم من حيث النظام إلى:

(أ) نظام الإنذار البسيط:

وهي أجهزة بسيطة محدثة للأصوات مثل الأجراس والنواقيس التي تدق يدويا وأيضا صفارات البخار أو الهواء وغيرها من محدثات الصوت. ومن عيوب نظام الإنذار البسيط أنه من المتعذر أن يكون هناك اتصال مباشر بين هذه الأجهزة وبين نقط الإطفاء القريبة.

نظام الإنذار الكهربائي: هذا النظام نوعان:

النوع الأول: نظام الإنذار اليدوي:

ويعتمد في تشغيله على توزيع أزرار بأقسام المنشأة ويتم الإعلان عن حريق بمجرد الضغط على أحد الأزرار، كما يعتمد تشغيله على تركيب شبكة اتصال داخلية خاصة بالمبنى، وينبغي أن يغذى أجهزة الإنذار تيار كهربائي ثانوي خلاف التيار الكهربائي الرئيسي وذلك لتشغيله في حالة انقطاع التيار الأصلي.

النوع الثاني: نظام الإنذار التلقائي:

يجب عدم الخلط بين النظام التلقائي وأجهزة الإنذار اليدوية التي تتطلب أشخاصاً لتشغيلها عند اكتشافهم للحريق.

يزعم البعض بأن تكاليف هذه الأنظمة مجهدة للميزانيات بالمقارنة بالتجهيزات التقليدية، إلا أن الدراسات التقديرية لمعظم المواقع المستخدمة لهذه الأنظمة أثبتت بأن التكاليف لا تتعدى ١٪ من قيمة المشروع والمنشأة المطلوب تأمينها[1].

ولأجل التعرف على وظيفة نظام الإنذار التلقائي ينبغي التعرض باختصار لبداية الحريق وانتشاره بالمكان، فالحريق يبدأ دائما من نقطة محددة قبل اتساع نطاقه ويتزايد حجمه كلما ارتفعت درجة حرارة الموجودة القابلة للحريق والمجاورة لمكان الاشتعال بالدرجة التي تتصاعد معها أبخرة هذه المواد لذلك كان الوضع المناسب لتثبيت الرؤوس الحساسة المكشفة الخاصة

(١) محمد الظواهري: هندسة الوقاية من الحريق، مرجع سابق، ص ٣٨١.

بنظام الإنذار التلقائي أن تركب أسفل أسطح الأسقف، حتى تتأثر بالطبقات الأولى من الغازات والتيارات الهوائية الساخنة بمجرد بداية الحريق[١].

ويتكون نظام الإنذار التلقائي من عدد الرؤوس المكشفة الحساسة وهي نوعان:

النوع الأول: رؤوس تتأثر بارتفاع درجة الحرارة.

النوع الثاني: رؤوس تتأثر بصدور الدخان أو الأبخرة والغازات الأخرى الصادرة من الحريق.

وهي أقوى في الحساسية بل ووسيلة لاستدعاء رجال الإطفاء المختصين علاوة على التوصيلات الخاصة بالنظام والموارد الكهربائية المغذية له، وتوضع لوحة توضيحية تبين موقع الحريق في مكان مناسب وتكون وسيلة الإنذار مسموعة.

ولا يؤدي نظام الإنذار التلقائي الدور المخصص من أجله إلا إذا تم إخطار رجال الإطفاء بالسرعة المطلوبة حتى يمكنهم مكافحة الحريق ومحاصرته، ويتم الإخطار تلقائيا بمجرد اشتعال نظام الإنذار عن طريق وسائل مختلفة أهمها تركيب خط مباشر بين اللوحة التوضيحية ومكان تواجد رجال الإطفاء.

ويجب أن تكون مواصفات نظام الإنذار التلقائي مطابقة للأصول الفنية المعتمدة ويستحسن دائما استشارة الفنيين بفرق الإطفاء لاختيار أنسب هذه الأجهزة التي تتلاءم وطبيعة المكان.

فالوقاية من الحريق لكي تكون على مستوى عال يستوجب الأمر توفير استعداد كافٍ في كل موقع لمواجهة الأخطار في حينها وذلك باستخدام أجهزة الإنذار التلقائية التي لا تعتمد على الدعامة البشرية سواء في الإنذار أو التبليغ لحماية المواقع الحساسة سواء مشروعات أو منشآت من أثر الحريق المدمر.

---

(١) محمد الظوهري وآخرون، تجهيزات الوقاية من الحريق، القاهرة، دار المطبوعات والنشر للقوات المسلحة، سنة ٢٠٠١، ص ١٧١.

ثانياً: نظم رذاذ المياه المثبتة للحماية من الحريق:

تعريفها:

تطلق عبارة نظام رذاذ المياه إلى استخدام المياه بشكل معين على هيئة ذرات دقيقة تحت سرعة وكثافة محددة وذلك من خلال فوهات مصممة خصيصا لهذا الغرض ولكون المياه الصادرة من هذه الفتحات تكون على شكل دقيقة فإنه يطلق أحيانا على هذه النظم ضباب المياه.

ولا يوجد اختلافات واضحة بين نظم الوقاية باستخدام رذاذ المياه ورشاشات المياه الآلية حيث إن تصريف المياه من الفوهة يختلف في شكله وأيضا في بعض الاختلافات الأخرى المتعلقة بالاستخدام والتي سيرد ذكرها.

الغرض من استخدام نظم رذاذ المياه:

بصفة عامة يكون استخدام نظم رذاذ المياه فعالا لواحد أو أكثر من الأغراض التالية:

أ- إطفاء الحريق:

يكون إطفاء الحريق بواسطة رذاذ المياه نتيجة لعوامل التبريد وخنق النيران بسبب تحويل رذاذ المياه إلى بخار ويمكن أيضا أن يكون إخماد النيران عن طريق الاستحلاب لبعض السوائل اللزجة القابلة للالتهاب (خلط ميكانيكي لذرات المياه مع أسطح هذه السوائل) وقد تحدث عملية الإطفاء نتيجة تخفيف تركيز بعض السوائل الملتهبة القابلة للذوبان في الماء، يمكن أيضا أن يحدث نتيجة لأكثر من عامل واحد من العوامل السابق ذكرها.

ب- السيطرة على الحريق:

في الحالات التي لم يتم فيها إطفاء الحريق توجه العمليات لحماية المجاورات (مثل حرائق الغازات البترولية المسالة التي قد يكون إطفاؤها في حالة عدم إمكانية غلق مصدرها قد تؤدي إلى انتشار الغاز بالمنطقة أو كان من المتعذر إطفاء الحريق). فإنه من المفيد تجهيز المواقع التي تتواجد بها خزانات تحتوي على هذه الغازات بنظم رذاذ المياه للحيلولة دون انتشار الحريق في حالة حدوثه إلى الأماكن المجاورة.

وفي مثل هذه الحالات يجب تشغيل نظام رذاذ المياه بأقصى طاقة له لحين استهلاك المادة المشتعلة، لذلك قد يتطلب تشغيل هذا النظام لفترات زمنية طويلة.

جـ- الحماية من التعرض للحريق:

وذلك بالتوجيه المباشر لرذاذ لمياه الصهاريج أو التجهيزات المعرضة لخطر الحريق فالأقل من درجة حرارتها، يمكن تقدير فترات تشغيل نظام رذاذ المياه من خلال المعلومات عن طبيعة وكمية المواد القابلة للاحتراق والتأثيرات المحتملة من اشتعال حريق بالمنطقة.

ويجب أن يكون تشغيل النظام خلال فترة لا تتجاوز (٣٠) حتى يفي بالغرض المطلوب وقبل حدوث تدهور للأوعية والإنشاءات بسبب الارتفاع في درجة الحرارة.

د- منع الحريق:

في بعض الحالات يمكن منع الحريق باستخدام رذاذ المياه لأغراض تفتيت أو تخفيف أو تذويب أو تبريد المواد القابلة للالتهاب.

وبصفة عامة فإن نظام رذاذ المياه مصمم لكي يعطي أفضل سيطرة أو إطفاء أو الحماية من التعرض للحريق وهو لا يعتبر بديلا لنظام رشاشات المياه الآلية فلكل منهما تأثير خاص في الوقاية من الحريق.

تطبيق رذاذ المياه:

يستخدم عادة نظام رذاذ المياه لأنواع المواد والمعدات التالية:

أ- المواد الصلبة القابلة للاحتراق مثل الورق والخشب والنسيج وبالأخص إمكانية إطفاء حريق هذه المواد.

ب- التركيبات والتجهيزات الكهربائية مثل مجاري الكابلات والمحولات والمفاتيح الزيتية والمحركات الكهربائية الدوارة.

جـ- الغازات والسوائل القابلة للالتهاب وخاصة فيما يتعلق بالسيطرة على حرائقها وإطفاء بعض أنواعها.

د- حماية خزانات السوائل والغازات القابلة للالتهاب والتجهيزات الصناعية والدعائم الإنشائية عند التعرض للحرائق.

مكونات نظم رذاذ المياه:

يتكون نظام رذاذ المياه من أنابيب مثبتة بمصدر الإطفاء ومناسب ومجهز بفوهات خاصة لإطلاق رذاذ المياه وتوزيعها على السطح المطلوب حمايته، وعادة يجهز النظام عند اتصاله بمصدر المياه بصمام آلي أو يدوي لتشغيله مما يسمح بتدفق المياه داخل أنابيب، وتكون أماكن تركيب الأنابيب والفوهات بما يتناسب مع السطح المطلوب تغطيته برذاذ المياه، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد التدفق للفوهات والضغط المطلوب للتأثير الفعال، ذلك لأن كثافة المياه المطلوبة لإطفاء الحريق أو لامتصاص الحرارة لها أهمية في اختيار نوعية الفوهة التي ينطلق منها رذاذ المياه.

والنظام المتكامل لرذاذ المياه يعمل على التشغيل الآلي مع إمكانية التشغيل اليدوي، يؤخذ في الاعتبار طبيعة الخطر المطلوب حمايته وسرعة الهواء داخل وخارج المبنى، كما يجب أن تصمم نظم الإنذار في استجابتها لتشغيل صمام التحكم لنظام رذاذ المياه الآلي خلال فترة (٢٠) ثانية.

مصادر المياه:

أ- يجب أن تكون مصادر المياه نظيفة وخالية من المواد الغريبة.

ب- يجب تصريف ضغوط المياه عند المعدلات وخلال الفترات الزمنية التي تتفق مع تصميم النظام.

ج- يجب أن تكون مصادر المياه كافية لتشغيل النظام وأيضا تيارات خراطيم الإطفاء المتوقع استخدامها بالمنطقة.

د- يجب أن تتوافر كمية مياه إضافية لإعادة تشغيل النظام لفترة زمنية أخرى في الحالات التي تتطلب ذلك.

هـ- تعتبر المصادر التالية مناسبة لنظم رذاذ المياه:

- شبكة أنابيب ذات تدفق وضغط مناسبين.
- مضخات آلية ذات قدرات يعتمد عليها أو تتغذى من مصدر مياه له سعة مناسبة.
- خزان علوي بسعات وارتفاع مناسبين.

و- في جميع الحالات يجب أن يزود النظام بوصلة أو أكثر تسمح من خلالها بتزويد النظام بالمياه بواسطة سيارات ومضخات إدارة الإطفاء.

الكشف الآلي لتشغيل نظام رذاذ المياه:

أ- تكون تجهيزات الكشف الآلي من الأنواع المعتمدة للأغراض المخصصة لها مثل تشغيل صمامات التحكم بالنظام.

ب- يجهز كل نظام آلي بوسائل إنذار تعمل عند انسياب المياه داخل شبكة النظام.

جـ- تكون جميع التجهيزات الكهربائية للكشف الآلي من الأنواع المعتمدة والمأمونة عند استخدامها في الأوقات الخطرة.

د- يفضل تقسيم منطقة الحريق على وحدات مستقلة تفصلها مسافات آمنة أو فواصل من عناصر مقاومة للحريق، وأن تكون كل وحدة في أضيق حدود بقدر الإمكان.

نظام الصرف:

١- يجب أن يتوفر نظام فعال للتخلص من تسرب السوائل القابلة للالتهاب بمنطقة الحريق أثناء تشغيل نظام رذاذ المياه، ويكون نظام الصرف كافيا لاستيعاب ما يلي:

- المياه المتخلفة من النظام عند أقصى معدلات له.

- المياه المتخلفة من استخدام تيارات مياه الإطفاء المساندة للنظام.

٢- يوجد أربع وسائل للتخلص من مخلفات استخدام نظام رذاذ المياه وهي:

- الميل أو التدرج في الأرضية بما يسمح بالتخلص من المخلفات سواء من المياه أو السوائل القابلة للالتهاب وتوجيهها لمكان آمن.

- إنشاء حفرة حول منطقة الحريق لاستيعاب المياه المتخلفة.

- عمل مجرة خاصة بالمنطقة لاستيعاب المياه المتخلفة.

- تصميم نظام صرف أسفل مستوى الأرض.

الاختبارات والصيانة الدورية:

١- يتطلب نظام رذاذ المياه عناية وصيانة فعالة يتولاها شخص فني مختص بصفة دورية.

٢- يجب أن تتوافر تعليمات بتشغيل وصيانة النظام تكون مكتوبة وتعلق بشكل واضح بأماكن تواجد المسئولين عن السلامة بالمواقع(١).

٣- يجب اختيار بعض العاملين المتميزين وتدريبهم على أسلوب تشغيل وصيانة النظام.

٤- يجب إجراء فحص ظاهري أسبوعيا على تجهيزات النظام للتحقق من عدم وجود عيوب واضحة مثل غياب أو كسر في أجزاء النظام أو عدم تثبيت الفوهات وغير ذلك من مؤثرات على عدم صلاحية النظام.

٥- التحقق من صلاحية مصادر المياه وأن صمام التحكم في حالة الفتح الكامل في جميع الأوقات.

٦- فحص دوري على الأنابيب للتحقق من حالتها وصلاحية نظام التصفية وذلك على فترات لا تتجاوز العام الواحد.

٧- إجراء اختبار تدفق للمياه داخل النظام مرة على الأقل كل خمس سنوات.

٨- اختبار سنوي لوسائل تشغيل الآلي ووسائل الكشف عن الحريق أو الغاز بمعرفة شخص فني مختص.

٩- تجربة الصمامات (الغلق والفتح) مرة على الأقل سنويا.

---

(١) محمد حنفي محمود العربي، المعاينة الفنية في حوادث الحرائق ومعوقاتها، بدون مطبعة، بدون سنة نشر، ص ٥٤.

المطلب الثاني
تعليمات عامة للاحتياط ضد الحريق ومنعه

تمهيد:

في هذا المطلب نبين بعض الإرشادات المهمة للاحتياط ضد الحريق ومنعه بصفة عامة كفرع أول، مع إعطاء بعض الأمثلة في الحياة العملية كفرع ثانٍ، وذلك على النحو التالي:

لا شك أن بعض أسباب الحوادث لا يمكن تحديدها إلا أنه بالإمكان عمل شيء بل ووضع طرق وقائية صحيحة إن اتبعت ستقلل - بإذن الله تعالى - بشكل كبير من مخاطر تلك الحوادث وهي على النحو التالي:

تعليمات عامة للاحتياط ضد الحريق ومنعه:

أولاً: تعليمات لمنع الحريق:

١- المحافظة على النظافة العامة.

٢- إبعاد السوائل المشتعلة عن النيران المكشوفة.

٣- تخزين المواد السائلة المشتعلة في مكان آمن.

٤- منع التدخين في الأماكن التي تحتوي على مواد سائلة مشتعلة.

٥- عدم إلقاء أعقاب السجائر والكبريت على الأرض.

٦- إزالة الأعشاب اليابسة وأوراق الشجر من ساحة المباني.

٧- التأكد من إغلاق مفتاح الغاز بعد كل استعمال.

٨- عدم ترك مياه تغلي في وعاء على جهاز الغاز دون مراقبة حيث إن ذلك قد يتسبب في إخماد اللهب مع استمرار تسرب الغاز غير المشتعل مما يؤدي إلى الانفجار.

٩- عدم تجربة أسطوانة الغاز وذلك باستعمال كبريت حيث إن تجربة الإسطوانة وأجزائها تتم بواسطة الرغوة.

١٠- عدم الاحتفاظ بإسطوانة الغاز داخل الشقة.

١١- فصل الكهرباء بعد كل استعمال.

١٢- عدم التدخين في الفراش.

١٣- إبعاد الكبريت عن متناول أيدي الأطفال.

١٤- عدم ترك مدفأة الجاز مشتعلة بدون مراقبة.

١٥- عدم تسخين مياه على المدفأة.

١٦- عدم استعمال المدفأة في الحمامات.

١٧- وضع صينية ذات حافة عالية تحت المدفأة.

١٨- عدم استعمال مكوى في كي ملابس نظفت بالبنزين وغيره.

١٩- إغلاق النوافذ والأبواب في مواقع الحريق... إلخ.

تلك التعليمات التي باتباعها مجتمعة أو باتباع معظمها تقلل من خطر الحريق إذا نشب.

ثانياً: إرشادات لمنع حرائق أثناء مزاولة أعمال معينة:

١- عند تشغيل واستعمال مواقد التدفئة يجب مراعاة تشغيلها بعيدا عن المواد القابلة للاشتعال وقبل مغادرة المكان لأي سبب كان قبل انتهاء العمل من المكتب أو قبل الذهاب للنوم في المنزل فيجب إطفاؤه والتأكد من عدم وجود أي خطورة لاشتعاله من جديد.

٢- يمنع منعًا باتًا تخزين مواد الوقود داخل مخازن عامة أو بجانب مواد قابلة للاشتعال أو ملتهبة، وأن يكتب بوضوح علامة عليها.

٣- يمنع تخزين مواد كيماوية يمكن أن تتفاعل تفاعلا كيميائيا مع بعضها البعض وخاصة في المعامل مثل المدارس أو أماكن البحوث أو المستشفيات والمخازن وأن يكتب اسم هذه المواد عليها.

٤- يمنع تخزين الزيوت بالقرب أو في المكان الذي تخزن به مواد الوقود.

٥- يجب الحرص كل الحرص على وجود أجهزة إطفاء (جهاز ومواد إطفاء) حريق في جميع

الأماكن التي يتواجد بها مواد قابلة للاشتعال أو مواد ملتهبة أو مواد كيماوية أو آلات دائرة أو وسائل نقل عامة أو خاصة.

٦- لا يجوز بأي حال تركيب خط كهربائي أو وصلة كهربائية دائمة أو مؤقتة إلا بعد موافقة المختصين، وأن يتم تركيبها من قبل شخص فني متخصص.

٧- يجب عدم استعمال مواد ملتهبة في تنظيف الجدران والأبواب والشبابيك وغيرها من الممتلكات التي قد تتعرض إلى ارتفاع درجة حرارتها بشكل أو بآخر مثل انعكاس أشعة الشمس عليها بواسطة زجاج أو قطع مصقلة لامعة.

٨- يحظر إشعال النار في الأماكن المزروعة إلا في مكان محدد ثم معاينته بالفنيين.

٩- لا يجوز تشغيل أو تركيب أجهزة كهربائية جديدة في المنزل أو المكتب أو المصنع أو أي مكان إلا بعد فحص الشبكة الكهربائية والتأكد من أن الشبكة تتحمل وتزيد طاقتها المسموح بها عن الحمل الإضافي للجهاز الجديد المراد تشغيله وأن يتم الفحص من قبل مهندس كهربائي مخصص، ولو اضطر إلى تغير الشبكة الكهربائية أو إضافة خطوط كهرباء إضافية تساعد على زيادة الحمل.

١٠- إذا صدر من جهاز أو سلك أو فيشة كهربائية أي شرارة أو ظهر بها أي عطل لا يجوز العمل بها مطلقا إلا بعد أن يتم التغيير والإصلاح من قبل فني مخصص وكذلك الأجهزة والإسطوانات التي تستعمل بها الغازات القابلة للاشتعال.

١١- يجب التأكد من عدم وجود بقايا نفايات الزيوت أو حشائش جافة مع بقايا زجاج أو مواد مصقولة تعكس أشعة الشمس بالقرب من المباني أو مواد قابلة للاحتراق وخاصة في أشهر الصيف.

١٢- في المباني المتعددة الطوابق والفنادق التي تكون فيها طرق الوصول من الممر إلى غرفة السلم مقفلة بباب آمن يجب التأكد من عدم إحكام أقفال هذا الباب بالمفتاح بالرغم من أنه يجب أن يكون دائما مغلقا بصورة آلية وذلك عن طريق استخدام أجهزة إغلاق خاصة وبسيطة، وبهذا يمكن منع تسرب الدخان والنار، ويمكن الهروب منه بسهولة في حالة نشوب حريق.

١٣- يجب إطفاء عيدان الكبريت تماما قبل إلقائها أولا، ويُفضل أن يكسر العود من النصف بعد الاستعمال، كما يجب إطفاء السيجارة قبل رميها والتأكد من ذلك.

١٤- يجب المحافظة على نظافة العمارات السكنية والمنشآت من القمامة ومنع تجمعها في الطابق السفلي والمنور أو على جوانب السلم، بل ويجب وضعها في أوعية معدنية ذات غطاء لتجنب التعفن ومن ثم الإشعال الذاتي.

١٥- عند قلي اللحوم أو الخضراوات أو المواد التي تتناثر الزيوت عند قليها يجب أن تكون نار جهاز الغاز خافتة لأن اندلاع الشحم أو الزيوت على النار يسبب الاشتعال.

١٦- عدم غسل القماش والأدوات والأرضيات وغيرها من الأشياء التي قد تتعرض إلى أشعة الشمس أو زيادة الحرارة بأي مصدر بالزيوت أو بالبنزين أو المواد الخفيفة سريعة التبخير.

١٧- في حالة نشوب حريق في مكان مغلق وبداخله أشخاص متأثرون بالدخان الكثيف فإن الدخول إلى ذلك المكان يكون بالزحف على اليدين والقدمين على أن لا يرتفع الرأس أكثر من ٤٠ سم لتفادي الاختناق والتمكن من رؤية الأشخاص في الداخل.

١٨- عند إصابة ملابس شخص بنار يجب العمل حالا على طرح المصاب على الأرض ولفه بسجادة أو بطانية صوف أو قطعة صوف[1].

---

(١) طارق الجمال، مقابلة شخصية، حول عملية إطفاء شخص يحترق، قاعة المحاضرات بالإدارة العامة للحماية المدنية، بتاريخ ١١/ ٤/ ٢٠١٢.

المبحث الثالث
استراتيجية إدارة مخاطر الكوارث
وتعزيز القدرة على مجابهتها

تمهيد:

نتحدث في هذا المبحث عن استراتيجية إدارة مخاطر الكوارث وذلك من خلال فرعين الأول الآليات التعويضية لإدارة مخاطر الكوارث، والثاني حوافز للحد من مخاطر الكوارث، وذلك على النحو التالي:

وسوف ينقسم هذا المبحث إلى المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: استراتيجية إدارة مخاطر الكوارث

المطلب الثاني: تعزيز القدرة على مجابهة الكوارث

المطلب الأول
استراتيجية إدارة مخاطر الكوارث

لا شك أن الحكومات سوف تحتاج إلى مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة لإدارة مخاطر الكوارث للتصدي للتصنيفات المختلفة من تلك المخاطر، وقد يكون الحد من المخاطر الممتدة، باستخدام مزيد من الاستراتيجيات الاستشراقية، والتصحيحية لإدارة المخاطر، أكثر فعالية من حيث التكلفة، في حين أن الاستراتيجيات التعويضية لإدارة المخاطر يمكن أن تتصدى لهذه المخاطر من خلال التأمين وإعادة التأمين والتحويل إلى أسواق رأس المال، والتمويل الاحترازي، وهذا ما سوف نتعرض له في هذا الفرع وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التعرف على درجات المخاطر:

عادة ما يكون متاحا لدى الحكومات ثلاث أدوات استراتيجية لإدارة مخاطر الكوارث: استشراقية وتصحيحية وتعويضية، وتختلف كثيرا حجم الموارد والتكاليف المالية لكل واحدة منها، فمن خلال تقييم الحكومات لمجموعة المخاطر الكاملة التي تواجهها، ستكون قادرة على تحديد استراتيجيات إدارة مخاطر الكوارث الأنسب والأكثر فاعلية من حيث التكلفة لكل درجة من درجات المخاطر.

وعليه، فإن تطبيق نموذج احتمالية المخاطر وتحليل التكاليف والفوائد للوصول إلى بصمة مركبة للمخاطر في كل بلد يمكن أن يساعد في تحديد مزيج عملي من الوسائل اعتمادا على الوضع الاقتصادي والتنموي لكل بلد.

ثانياً: كيفية تمويل المخاطر:

هناك ثلاث استراتيجيات من الممكن للحكومات أن تستخدمها لإدارة مخاطر الكوارث: الإبقاء على المخاطر وتأمين المخاطر وتحويل المخاطر إلى أسواق رأس المال، وإن القرار بشأن كم المخاطر التي ستبقى عليها الحكومة وكم المخاطر التي ستحولها هو قرار نهاية المطاف الخاص بسياسة الحكومة.

وبالتالي فإنها تعتمد على اعتبارات مثل قيمة المتوسط السنوي والحد الأقصى المحتمل للخسائر، والمجال المالي أو القدرة على الاستثمار في مجال الحد من المخاطر، والقبول الاجتماعي والسياسي للمخاطر، وإمكانية الحصول على تمويل للمخاطر.

وعموما. بالنسبة للحكومات يعد الإبقاء على المخاطر الممتدة التي تحت مستوى شرط التحمل هو الأكثر فاعلية- من حيث التكلفة- من تأمينها، ومن منظور التأمين، فإن هذه الدرجة عادة ما تعتبر ضمن شرط التحمل، والذي يتعين على الحكومات أن تغطيه من مصادرها الخاصة.

كما أنه أكثر فاعلية من حيث التكلفة بالنسبة للحكومات حيث تقوم بتحويل المخاطر الحادة بين المبلغ شرط التحمل وحدود تحويل المخاطر وذلك من خلال التأمين وإعادة التأمين والائتمان الاحترازي وأدوات مماثلة، بدلا من الإبقاء على تلك المخاطر.

أما بالنسبة لما يزيد على حدود وتحويل المخاطر، فلا يمكن التأمين على المخاطر، ولكن يمكن تحويلها إلى أسواق رأس مال من خلال صكوك مثل سندات الكوارث، أو أن يتم الإبقاء عليها[1]:

ثالثا: الكشف عن المخاطر وتحديد مقايضة التنمية:

إذا أرادت الحكومات أن تحسب الخسائر الناجمة عن الكوارث المتكررة والاستعداد لالتزاماتها المستقبلية، فإنها قد تبدأ في اتخاذ قرارات أكثر وعيا على أساس تقييم التكاليف والفوائد والمقايضات المنضوية في الاستثمارات العامة الحساسة للمخاطر.

(١) مثال ذلك: في كولومبيا، قررت هيئات تنظيم التأمين الوطنية، أن جميع مقدمي خدمات التأمين يجب أن يكون لديهم احتياطيات، بما في ذلك إعادة التأمين لتغطية الخسائر القصوى المحتملة لفترة إعادة تبلغ ١٥٠٠ سنة. وستكون هذه هي حدود تحويل المخاطر إذا قرر المؤمن وضع حد للخسائر التي تتجاوز هذا المستوى، ولن تكون الخسائر التي تتعدى هذا الحد مؤمنا= عليها، حيث إن الحد الأقصى المحتمل للخسائر في حالة كولومبيا ٧,٦ بليون دولار أمريكي، وإذا كان مبلغ شرط التحمل قد تحدد عن واحد في المائة، فإنه سيتحتم على الحكومة أن تبقى على حد أقصى من الخسائر المحتملة يصل إلى ١,٥ بليون دولار أمريكي، وأن تقوم بتغطية خسائر سنوية تبلغ في المتوسط حوالي ٢٠٠ مليون دولار أمريكي من مواردها الخاصة دون مستوى الإبقاء. راجع في ذلك: تقرير التقييم العالمي بشأن الحد من مخاطر الكوارث لعام ٢٠١١، الصادر عن الأمم المتحدة سنة ٢٠١٢، ص ص ١٠٥، ١٠٦.

رابعاً: الآليات التعويضية لإدارة مخاطر الكوارث:

لا شك أن العديد من الدول ذات الدخل المنخفض والمتوسط قابلة للتضرر من عجز الموارد في مرحلة ما بعد الكارثة، وفي مثل هذه الظروف تضطر الحكومات إلى عمل تحويلات مالية من ميزانيات محدودة بالفعل. وإعادة تخصيص القروض الإنمائية لأغراض الإغاثة، أو أن تأخذ قروضًا جديدة من الدول الأخرى ومن المجتمع الدولي، وما لم يتم توفير ظروف خاصة غالبا ما تكون مصادر التمويل بعد الكوارث بطيئة ومكلفة للغاية، وعندما تعجز الحكومات عن حشد الموارد في الوقت المناسب لتحقيق التعاون وإعادة الإعمار، يمكن للتكاليف والتأثيرات المباشرة لهذه الكارثة أن تتلاحق وتنتج مجموعة من النتائج الاجتماعية والاقتصادية السلبية الأخرى(١).

خامساً: فهم المخاطر:

أفادت البلدان في جميع الأقاليم مصنفة جغرافيا، وحسب الدخل أن هناك ثلاث عقبات رئيسية تعوق إجراء تقييمات شاملة للمخاطر: الموارد المالية المحدودة، والافتقار إلى القدرات الفنية، وعدم المواءمة بين الأدوات والآليات والمؤسسات المعنية، كما أفادت معظم البلدان عن محدودية البيانات المتوافرة عن الخسائر المحلية، وصعوبات ربط تقييمات تأثيرات الكوارث المحلية مع نظم الرصد الوطنية وقواعد بيانات الخسائر.

لذا يعد توافر بيانات الخسائر الناجمة عن الكوارث شرطا أساسيا لفهم المخاطر، وإذا لم تقم البلدان بتسجيل الخسائر الناجمة عن الكوارث بشكل منهجي وقياس تأثيراتها، وتقييم مخاطرها، فسيكون من الصعب تبرير الاستثمارات في مجال الحد من المخاطر.

(١) على سبيل المثال: شهدت هندوراس تأخرًا شديدا في النمو الاقتصادي بسبب صعوبات، إصلاح البنية التحتية العامة وصعوبات مساعدة تعافي القطاع الخاص بعد الدمار الذي سببه إعصار ميش في عام ١٩٩٨، وبعد مرور خمس سنوات على حدوث هذا الإعصار، كان الناتج المحلي الإجمالي لهندوراس لايزال ٦ في المائة أقل من التوقعات السابقة للكارثة. راجع في ذلك، سواريز ولسيزلوث باير، التقييم العالمي بشأن الحد من مخاطر الكوارث لعام ٢٠١١، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٧.

المطلب الثاني
تعزيز القدرة على مجابهة الكوارث

تمهيد وتقسيم:

إن الزيادات المتسارعة في التعرض والمخاطر تزداد معها تكلفة الكوارث، بينما في الوقت ذاته تكافح البلدان والمجتمعات المحلية من أجل الحد من قابليتها للتضرر، والصلة بين هذه الزيادة السريعة في التكاليف وبين بعض سياسات التنمية، مثل تحرير الأسواق التجارية والعالمية، وخصخصة المرافق والخدمات العامة، والتحرير من النظم والقوانين لم يتم استكشافها بشكل كاف.

لذا كان لابد من تعزيز القدرة على مجابهة الكوارث، كنموذج جديد لمجابهة المخاطر والحد منها، نموذج يستطيع معالجة الكوارث، المنضوية في عمليات التنمية والناجمة عنها في بعض الأحيان، وهذا ما سوف نتحدث عنه في هذا المطلب، من خلال فرعين الأول هو دمج الحد من مخاطر الكوارث، في قرارات الاستثمار العام، والفرع الثاني: المسئولية عن إدارة مخاطر الكوارث وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول
دمج الحد من مخاطر الكوارث
في قرارات الاستثمار العام

نظرًا لكون حجم الاستثمارات العامة العالمية يجعل المساعدات الدولية تبدو ضئيلة للغاية، وأنه إذا تحملت النظم الوطنية للاستثمار العام فعليا مسئولية الكوارث، فإنها تستطيع أن تقلل الخسائر المحتملة، من خلال إدارة المخاطر للكوارث، وحدها، وهذا ما سوف نتحدث عنه على النحو التالي:

أولاً: تخطيط الاستثمار:

تقوم ٣٨ في المائة فقط من جميع البلدان والأقاليم موزعة بشكل متساو نسبيا عبر فئات الدخل والأقاليم، بإدماج الحد من المخاطر، بشكل منهجي، في نظم الاستثمار العام على المستويين الوطني والقطاعي، ومع ذلك، فليس من الواضح إذا كان أكثر من عدد قليل منها أنظمة مؤسسية تعمل بشكل كامل[1].

ثانياً: محاولة تعزيز الترتيبات المؤسسية والتشريعية بالدول:

غالبا ما تفتقر منظمات إدارة مخاطر الكوارث الوطنية إلى السلطة السياسية والقدرة الفنية لإشراك قطاعات التنمية والفشل في تعزيز الحكومات المحلية وإحراز تقدم في المشاركة المجتمعية يعني أن الفجوة بين إيصال المعنى والواقع آخذة في الاتساع.

وعليه فإنه يمكن أن يؤثر موقع الهيئة الوطنية المسئولة عن سياسة إدارة مخاطر الكوارث داخل الحكومة تأثيرًا حاسمًا على قدرة البلد على استخدام تخطيط واستثمار التنمية على المستويين الوطني والقطاعي في الحد من مخاطر الكوارث، وغالبا ما تفتقر المنظمات الوطنية لإدارة مخاطر الكوارث إلى السلطة السياسية والقدرة الفنية لاشتراك قطاعات التنمية.

---

(١) فعلى سبيل المثال: أفادت فيتنام بأن قرارات الاستثمار العام تستند إلى معلومات محدودة نسبيا عن الأخطار وتغيير المناخ، ونقاط الضعف الأساسية.

ثالثًا: التوعية العامة والتعليم بشأن إدارة مخاطر الكوارث:

تعد التوعية العامة بالمخاطر وكيفية التصدي لها عاملا رئيسيا في تعزيز المساءلة وضمان تنفيذ إدارة مخاطر الكوارث، ومع ذلك فقد حققت ١٩ بلدا فقط تقدما كبيرا في هذا المجال[١]، بينما أشارت ٦٣ بلدا إلى إحراز تقدم ضعيف أو متوسط[٢].

كما أفادت بعض البلدان ببذل جهود كبيرة في حملات توعية الجمهور بما في ذلك توعية الحكومات المحلية والمجتمعات المعرضة للمخاطر، ورغم هذا التقدم فإن نحو ٦٠ في المائة من البلدان التي صنفت ذاتها على أنها تحرز تقدما جيدا بشكل عام، فقد أفادت بإحراز تقدم ضعيف أو متوسط في مجال إتاحة المعلومات حول الكوارث وقضايا الحد من مخاطر الكوارث.

---

(١) منها على سبيل المثال دولة الصين.

(٢) تلك الدول هي: أنفيلا، وكوتديفورا، وبولنداء وسيشل.

الفرع الثاني
المسئولية عن إدارة مخاطر الكوارث

تمهيد:

هناك حاجة لتسيير أدوات وآليات التنمية اللازمة لنجاح إدارة المخاطر للكوارث من خلال الترتيبات المناسبة لحوكمة المخاطر و يتطلب ذلك التزاما سياسيا واتساق السياسات في الحكومات المركزية، وحكومات محلية فعالة وقابلة للمساءلة، وانفتاحاً على العمل في شراكة مع المجتمع المدني، وخاصة مع الأسر والمجتمعات المحلية ذات الدخل المنخفض. وهذا ما سوف نتحدث عنه على النحو التالي:

أولاً: استثمار الدول في تطوير سياسات وطنية:

قامت العديد من البلدان بالاستثمار في تطوير سياسات وطنية وتعزيز وإصلاح النظم المؤسسية والتشريعية لإدارة مخاطر الكوارث، فقد تم تدريجيا استبدال جيل جديد من أنظمة مخاطر الكوارث المتعددة القطاعات والمتعددة المستويات بوكالات الحماية المدنية والدفاع المدني التي تقع غالبا في قطاع الدفاع، حيث تحدد المسؤولية لكل قطاع وتحل لا مركزيا إلى الحكومات المحلية، ومع ذلك فقد تم مرارًا التأكيد على أن تبقى منحازة في الأساس نحو دعم إدارة الكوارث وخاصة الاستعداد والاستجابة بدلا من الحد من المخاطر على المستوى الوطني.

فما تزال المسئولية مرتكزة في المنظمات المعنية بإدارة الكوارث والتي غالبا ما تفتقر إلى السلطة السياسية أو القدرات الفنية للتأثير على القرارات المهمة المتعلقة بالتخطيط والاستثمار على المستويين الوطني والقطاعي، وفي حين أن مثل هذه الأنظمة كثيرا ما تولي مسئولية إدارة الحد من المخاطر للحكومات المحلية، فإنها قد تفتقر إلى الموارد والقدرات اللازمة، وتحدث مثل هذه الظروف حواجز كبيرة أمام مشاركة المجتمع المدني وتؤدي إلى ضعف المساءلة.

ثانياً: وضع مسئولية إدارة مخاطر الكوارث في مركز السلطة:

تحتاج السياسة الوطنية المتسقة للحد من مخاطر الكوارث وإدارة مخاطر الكوارث إلى أن

تكون مدفوعة من مركز السلطة؛ ويعني هذا أن المسئولية عن المتطلبات الوطنية من التنسيق والإشراف يجب أن تقع على عاتق وزارة مركزية، وأن يتم دمج التخطيط المالي لإدارة مخاطر الكوارث في نظام المحاسبة الوطني. ولكن لا يمكن المبالغة في تقدير دور السياسة الوطنية للحد من مخاطر الكوارث، ويجب أن تكون السياسة واضحة وشاملة ومفصلة بشكل كاف لتحديد أدوار ومسؤوليات مختلف الجهات الفاعلة من قطاعات التنمية وكذلك في الحكومات المحلية.

ويبرز استعراض التقدم المحرز في تنفيذ إطار عمل هيوغرو أن حوالي ثلث البلدان البالغ عددها ٨٢ بلدا ومنطقة أبلغت عن وجود سياسة وطنية للحد من مخاطر الكوارث، وأفاد ثلث آخر بقيامه حاليا بتطوير سياسة وطنية أو بمراجعتها.

وعندما تقع مسؤولية إدارة مخاطر الكوارث في الحكومة المركزية يكون لها تأثير إيجابي هائل على فعالية السياسات والتشريعات والاستثمارات المصاحبة لها، ومن حيث المبدأ ينبغي أن تناط المسئولية في نهاية المطاف على أعلى مستوى سياسي يُمكن الاستراتيجية الدولية للأمم المتحدة للحد من الكوارث ٢٠٠٩، ومع ذلك فحينما تم وضع إدارة مخاطر الكوارث في مكتب رئيس الدولة أو رئيس الوزراء كثيرا ما تم إضعافها سياسيا مع قلة الموارد، علاوة على استبعادها من العمليات الرئيسية للتنمية والتخطيط واللجنة الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة لآسيا والمحيط الهادي والاستراتيجية الدولية للأمم المتحدة للحد من الكوارث ٢٠١٠، وأيضا عندما تقع المسئولية على عاتق وزارة البيئة أو منظمة لإدارة حالات الطوارئ وهو الأكثر شيوعا يكون نفوذها وتأثيرها على قرارات تخطيط التنمية والاستثمار على المستوى القطاعي وطنيا أو محليا ضئيلا للغاية (إطار ٧-١) وفي جنوب إفريقيا يعد المركز الوطني لإدارة الكوارث جزءا من إدارة الحوكمة التعاونية.

وعليه فإنه يتم إنشاء نظم لا مركزية متعددة القطاعات غالبا بأسماء تشير إلى الحد من المخاطر وإدارتها فإنها تميل لإدخال إدارة الكوارث في القطاعات والحكومات المحلية بدلا من تركيز الاهتمام على استخدام تخطيط التنمية والاستثمار كفرص لإدارة مخاطر الكوارث الاستراتيجية الدولية للأمم المتحدة للحد من الكوارث ٢٠٠٧، ويمكن لنقاط اتصال إدارة مخاطر الكوارث داخل الوزارات والوكالات الفنية أن تزيد من مستوى الوعي بمثل هذه القضايا داخل القطاعات ولكن ما لم تكن لديها الموارد والسلطة لمساءلة القطاع فيما يخص الحد من المخاطر، فإن تأثيرها يكون محدودا ويعتمد على الأداء والعلاقات الفردية (أوبليامز ٢٠١١)، وهناك مثال ناجح للقيادة والدمج

في موزمبيق حيث يرأس رئيس الوزراء المجلس التنسيقي لإدارة الكوارث وحضوره على المستوى الوزاري (ويليامز ٢٠١١).

وفي بعض البلدان يتم استحداث إطار لسياسة وطنية للحد من مخاطر الكوارث وهو يحدد رؤية استراتيجية شاملة للحد من مخاطر الكوارث.

ثالثًا: تحمل مسئولية المخاطر:

إن المزيد من التقدم في الحد من المخاطر يتوقف على اتخاذ الحكومات خطوات حاسمة للاعتراف صراحة، وأخذ الولاية الكاملة، وتحمل مسئولية مخزون المخاطر في البلاد، وينطوي هذا على مخاطر سياسية، حيث يتطلب الكشف عن التكاليف الحقيقية وعواقب عدم إدارة المخاطر، وبالرغم من ذلك، فبدون إعلان الحكومات ولايتها على هذه المخاطر، تظل البلدان فعليا في حالة إنكار، بينما تعاني كوارث غير متوقعة ليست مستعدة لها أو قادرة على إدارتها، وهذا يؤدي إلى تآكل إمكانياتها التنموية بشكل متواصل حيث تؤدي سلسلة الخسائر المتكررة الناتجة عن الكوارث الممتدة إلى استنزاف الموارد العامة أو يتم تحميلها للأسر والمجتمعات ذات الدخل المنخفض.

رابعاً: المحاسبة على الخسائر الناجمة عن الكوارث:

تتضمن الخطوات الأولى الحاسمة لتحمل مسؤولية المخاطر التسجيل المنهجي لخسائر وتأثيرات الكوارث والتكوين المؤسسي لأنظمة وطنية لجرد الكوارث، وتجمع البلدان الإحصائيات حول السكان والعمالة والنشاط الاقتصادي والكثير من مؤشرات التنمية الأخرى وذلك لوضع السياسات الاقتصادية وغيرها من السياسات العامة ولكن بدون الحساب الدقيق للخسائر الناجمة عن الكوارث، وتعطي هذه المؤشرات صورة غير مكتملة ويسمح تسجيل الخسائر الناجمة عن الكوارث وتأثيراتها المتتالية بشكل شامل للحكومات بقياس وتقدير تكاليف الكوارث المتكررة وتحديد المسببات الأساسية للمخاطر، وإذا لم يتمكن بلد ما من حساب تكلفة هذه الخسائر فمن غير المرجح أن يكون قادرا على تبرير الاستثمارات الضخمة في الميزانية الوطنية لإدارة مخاطر الكوارث.

تشكل المحاسبة عن الخسائر والتأثيرات الناجمة عن الجفاف ثغرة خاصة حتى في البلدان التي تملك أنظمة متطورة لتسجيل الخسائر من الأخطار المادية الأخرى. إن الأنظمة الوطنية لجرد الكوارث تحتاج إلى أن تتضمن معايير لقياس خسائر الجفاف.

ليس نمطا في الزراعة، ولكن أيضا فيما يخص الآثار المتعلقة بسبل المعيشة والصحة وغيرهما من القطاعات الاقتصادية.

وقد قام عدد من البلدان بالفعل بإنشاء أنظمة جرد للكوارث والكثير منها خلال السنوات القليلة الماضية، إلا أنه لا يزال هناك مجال واسع للتحسين، حيث إن ٩٠ في المائة من البلدان التي أيدت إطار عمق هيوغو لا تملك حاليا أنظمة فعالة ومؤسسية لتسجيل خسائر الكوارث، ويتم حاليا قياس التأثيرات المتتالية فقط بواسطة دراسات منفصلة على نطاق صغير.

خامساً: تحديد المخاطر كمياً:

تحتاج البلدان إلى أن تعرف ليس فقط ما تخسره، ولكن يجب عليها أيضا تقييم الخسائر المستقبلية المحتملة والتي تحتاج إلى أن تستعد لها، وأن التقييم الشامل للخسائر الاحتمالية الذي يتضمن مخاطر الجفاف هو الأساس لتطوير مجموعة من التدابير الفعالة من حيث التكلفة لإدارة مخاطر الكوارث.

وتعتمد القدرة على تطبيق المنهجيات الاحتمالية للمخاطر على البيانات التاريخية الدقيقة لخسائر الكوارث والقدرة الملائمة لتقييم قابلية التضرر على سبيل المثال، من خلال الحفاظ على شبكة عاملة من محطات رصد سقوط الأمطار أو الزلازل، وهذا بدوره يتطلب أطر عمل مؤسسية قوية لتقييم الأخطار والمخاطر، والتي لا زالت مجزأة في بلدان عديدة كما يتم التنسيق بشكل ضعيف بين عدد من المؤسسات المختلفة والمتنافسة في أغلب الأحيان.

ويمكن أن يوفر وضع وتبني معايير دولية للمحاسبة عن خسائر الكوارث وتقييم المخاطر حوافز إضافية للدول لأخذ الولاية على المخاطر ويمكن أن يكون هذا مهما بشكل خاص إذا تم استخدام هذه المعايير لإعطاء أولوية لتمويل التكيف مع تغير المناخ وإدارة مخاطر الكوارث.

سادساً: استخدام تحليل التكليف والفوائد لتوجيه استثمارات إدارة مخاطر الكوارث:

تساعد المحاسبة المنهجية للخسائر والتقييم الشامل للمخاطر الحكومات في تصنيف وترتيب مخزونها من مخاطر كل من الكوارث. من خلال التخطيط الفعال مثلا، وغالبا ما تكون الإدارة التصحيحية للمخاطر غير فعالة من حيث التكلفة ولكنها تعد ضرورية لمعالجة التركزات

الموجودة من المخاطر، وخاصة في حالة الخدمات والمرافق الحيوية مثل المستشفيات. ويمكن أن تتضمن الإدارة التعويضية للمخاطر خليطا من الأدوات المختلفة مثل الصناديق الاحترازية الوطنية والائتمان الاحترازي والتأمين وإعادة التأمين، وتسهم هذه الآليات في توفير السيولة المالية والاستقرار المالي بعد الكوارث وكذلك في إحداث تعافي وإعادة إعمال متوقع ومضمون، وإذا تم ربط تدابير تحويل المخاطر بمتطلبات ومعايير محددة للحد من المخاطر فيمكنها أن تقدم دافعا قويا لاستثمارات أخرى في إدارة مخاطر الكوارث.

فعلى سبيل المثال في الوقت الراهن تعتمد إدارة مخاطر الجفاف على التوقع والإنذار المبكر والتدابير التعويضية بما في ذلك المساعدات والتأمين ويفيد الحصول على معلومات الإنذار المبكر في اتخاذ القرارات بشأن المحاصيل التي يتم زراعتها ومتى والتأمين، ضد الخسائر مما يحد من قابلية التضرر بشكل كبير ويزيد من قدرة المزارعين على المجابهة، وتقوم التدابير التعويضية بدور مهم ولكن تأثيرها في البلدان ذات الدخل المنخفض والمتوسط لا يزال غير ملموس في الوقت الحالي، وإذا لم يتم استخدامها بشكل استراتيجي فإنها قد تدعم الإدارة الرديئة للموارد، ويجب استكمال هذه التدابير بإدارة استشراقية لمخاطر الجفاف لضمان أن كل مشروعات التنمية الجديدة تأخذ في الاعتبار توافر المياه الحالي والمتوقع في المستقبل.

سابعاً: العناصر الرئيسية للإدارة الناجحة لمخاطر الكوارث عبر مستويات الحوكمة وقطاعات التنمية التي تم تحديدها في تقرير التقويم العالمي بشأن الحد من مخاطر الكوارث لعام ٢٠١١:

أ- تحمل مسئولية المخاطر:

١- الاستثمارات في الحد من المخاطر:

استخدام تحليل التكاليف والفوائد لاستهداف المخاطر التي يمكن الحد منها بشكل أكثر كفاءة والتي تنتج فوائد اقتصادية واجتماعية إيجابية.

٢- تحمل المسئولية:

في نظام جرد وطني للكوارث لرصد الخسائر وتقييم المخاطر بطريقة منهجية على جميع المستويات باستخدام نماذج احتمالية.

٣- توقع وتقاسم المخاطر التي لا يمكن الحد منها:

الاستثمار في تحويل المخاطر بهدف الحماية ضد وقوع خسائر فادحة وتوقع المخاطر الناشئة التي لا يمكن نمذجتها والاستعداد لها.

ب- دمج إدارة مخاطر الكوارث في الأدوات والآليات الحالية للتنمية:

١- تنظيم التنمية الحضرية والمحلية:

استخدام التخطيط وإعداد الميزانية التشاركي لرفع مستوى المستوطنات العشوائية وتخصيص الأراضي وتعزيز ممارسات البناء الأمني.

٢- حماية النظم البيئية:

استخدام التقييم والإدارة التشاركية لخدمات النظم البيئية وتعميم نهج النظم البيئية في إدارة مخاطر الكوارث.

٣- تقديم الحماية الاجتماعية:

مواءمة برامج التحويلات النقدية المشروطة وبرامج العمالة المؤقتة وحزم التأمين والقروض المصغرة، والأخذ بعين الاعتبار وضع البيئة الاجتماعية وخط الفقر.

٤- استخدم الأنظمة الوطنية للتخطيط والاستثمار العام:

إدراج تقييم المخاطر في التخطيط للتنمية والاستثمار على الصعيدين الوطني والقطاعي.

جـ- بناء قدرات حوكمة المخاطر:

١- المساءلة: ضمان المساءلة الاجتماعية من خلال زيادة التوعية العامة والشفافية واستخدام إعداد الميزانيات والمكافآت على أساس الأداء.

٢- تعزيز الشراكات: اعتماد ثقافة جديدة للإدارة العامة تدعم المبادرة المحلية وتعتمد على الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني.

٣- تقاسم السلطة: تطوير اللامركزية وتوزيع المهام على مختلف المستويات، واستخدام مبدأ التبعية ومستويات التفويض والمناسبة بما في ذلك الميزانيات والمجتمع المدني.

٤- إظهار الإرادة السياسية: وضع مسؤولية السياسة العامة لإدارة مخاطر الكوارث والنكبات مع تغير المناخ وفي وزارة تتمتع بالسلطة السياسية فيما يخص التخطيط الوطني للتنمية والاستثمار.

الخاتمة

هكذا انتهينا بفضل الله من معالجة موضوع إدارة الأزمات والكوارث، ولقد قمنا بفصل تمهيدي أوضحنا فيه ماهية الإدارة ومفهومها وأنواعها، ثم انتقلنا إلى تعريف الأزمات ومفهومها وأسبابها، وسبل معالجتها، وعرجنا بعد ذلك على الكوارث مفهومها وماهيتها وطرق مقاومتها سواء قبل حلولها، أو عند حلولها، أو حتى بعد وقوعها.

ولقد كان البحث شيقاً وجميلاً حيث إن موضوع إدارة الأزمات والكوارث من الموضوعات الحيوية التي تحتاجها مجتمعاتنا المعاصرة، إذ إنه نظرًا للتقنيات الهائلة التي ظهرت في تلك المجتمعات صاحبتها حدوث أزمات وكوارث سواء كانت طبيعية أو بفعل البشر، ولكنها في النهاية هي حوادث تؤدي إلى مزيد من الخسائر والقلاقل والفتن.

و إنه باستقراء ما سبق فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن أهم طرق معالجة الأزمات هو عزل تلك الأزمة عن باقي العمليات والنشاطات أو المشروعات، وذلك حتى لا تنتشر عوارضها أو سلبياتها إلى باقي التنظيم وتعرضه بالتالي إلى مخاطر أكبر، ولنأخذ مثلا الأمراض الوبائية والتي يجب عزلها عن المجتمع حتى لا تنتشر إلى باقي الجماعات.

ففي حالة شركة جونسون وجونسون التيلينول فإن أول ما قام به رئيس الشركة هو عزل تلك الأزمة عن باقي نشاطات الشركة ومنتجاتها الأخرى من الأدوية والمستحضرات الطبية، حتى لا تؤثر على باقي النشاطات، ولقد أسند رئيس الشركة ذلك الدور إلى فريق عمل متخصص ومستقل ومتفرغ لتناول ومعالجة تلك الأزمة، والذي بدوره قام بإسناد المهام المختلفة إلى فرق عمل صغرى ومتنوعة حسب التخصصات والحالات.

ولابد من تحديد نقاط الاتصال الأكثر كفاءة وفعالية في الاتصال والتفاعل مع الجمهور والعملاء والعاملين... إن الدقة والموضوعية مطلبان أساسيان في عملية الاتصال ولكن يجب تحديد واختيار الأشخاص المعينين للاستجابة إلى استفسارات رجال الإعلام وتزويدهم بالمعلومات أولاً بأول مع التواجد المستمر للإجابة على أي استفسارات مع الجهات المختصة، ويجب أن يتم

التنسيق والتعاون فيما بينهم والحيلولة دون تناقض التصريحات منعا لانتشار الشائعات، ومن أهم عوامل نجاح ذلك أن يفسح رئيس المنظمة المجال بينه وبين هؤلاء الأشخاص للقاء والحوار وتلقي الاتجاهات منه، ناهيك عن منحهم الصلاحيات المناسبة لأداء أدوارهم بفعالية.

ويجب دائما وجود أو توافر من يجيب على الاستفسارات وخاصة الموجهة من العامة والإعلام والتركيز على سجل المؤسسة من الأعمال الجيدة السابقة للأزمة... إنه من الأفضل أن نبادر بالتصرف والتعامل مع الاستفسارات ووسائل الإعلام المختلفة مبكرًا بدلا من أن نضطر لاحقا للدفاع عن مواقفنا.

ولعلاج الأزمة أيضا يجب اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة والتي لن تتحقق إلا بالتعرف الصحيح على الأزمة الحقيقية (وليس عوارضها) والتعرف على آثارها على التنظيم ورسالته وأهدافه الاستراتيجية، والتعرف على مخاطر انتشار الأزمة.

ومعالجة المواقف والتي نتجت عن الأزمة كالعمل على تحسين أوضاع العمل من تطوير في السيارات والأنظمة والإجراءات، وتطوير الأهداف وتعديل أو تطوير الهيكل التنظيمي والوظائف، وتطوير الأفراد، وتحسين معايير ومستويات الأداء... إلخ.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١- إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة- المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض: دار العلوم ١٩٨٠م.

٢- إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، طبعة ٢، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ١٤٢٠هـ، ١٩٩٩م

٣- إبراهيم إبراهيم سرحان، لميس محمد محمد حنفي: مبادئ الإدارة والتنظيم، القاهرة: المعهد الفني التجاري بشبرا، ١٩٨٦م

٤- إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن: الأصول الإدارية للتربية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٢م

٥- أبو بكر مصطفى بعيره وآخرون. الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة. بنغازي: جامعة قار يونس، ١٩٩١.

٦- إدوارد فارس فهمي: محاضرات في الوقاية من الحريق في تصميمات المباني، بدون مطبعة، بدون سنة نشر.

٧- د. أحمد شفيق السكري: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، دور الأخصائي الاجتماعي والتخطيط المنهجي لمواجهة أخطار الكوارث، المؤتمر الدولي لإدارة الكوارث، ١٩٩٠.

٨- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٥م.

٩- د. أحمد مختار عبد الحميد عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المؤلف: بمساعدة فريق عمل، الناشر: عالم الكتب، الطبعة الأولى، ١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨م، ج٣، ص ١٩١٨.

١٠- أحمد محمد عصام الدين، بحث بعنوان «عن إنجاز قطاع من قطاعات الشرطة الدفاع المدني»، كلية الشرطة ٢٠٠٨.

١١- أحمد القاضي، أمن وسلامة المنشآت الحيوية، دار الفكر العربي، سنة ١٩٩٨.

١٢- السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلم للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.

١٣- السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار(٢). القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.

١٤- السيد عليوة: «إدارة الصراعات الدولية، دراسة في سياسات التعاون الدولي»، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٨٨.

١٥- السيد عليوة: «إدارة الأزمات والكوارث»، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ١٩٩٧.

١٦- أمنية مصطفى صادق: إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢.

١٧- أميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال، ١٩٩٢، القاهرة

١٨- أنور الجندي: سقوط العلمانية ص ٧٤ - دار الكتاب اللبناني - بيروت ١٣٩٣ هـ - ١٩٧٣م.

١٩- إيثار عبد الهادي محمد استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، بغداد، د. ن، د. ت.

٢٠- بسيوني الوكيل. إدارة الأزَمَات ومواجهة المشكلات. ٣٠ مارس ٢٠٠٦

٢١- جمال أبو الوفاء وآخر: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠ م.

٢٢- جمال ماضي: القيادة المؤثرة، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، ٢٠٠٦م- ١٤٢٧هـ.

٢٣- جمال حواش: سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام، ١٩٩٩.

٢٤- جاري ديسلر: أساسيات الإدارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة) ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٢م

٢٥- جاسم محمد وماجد سلام المهدي، مبادئ إدارة الأزمات، الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

٢٦- جمال الدين أحمد حواش: كلية الدفاع الوطني، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر ١٩٩٨.

٢٧- حسن السريحي ونجاح القبلان. أمن المكتبات السعودية : دراسة مسحية. ٢ أبريل ٢٠٠٦.

٢٨- خالص جلبي: الطب في محراب الإيمان ج ٢ ص ٢٩ ط مؤسسة الرسالة - بيروت ١٣٩١ هـ - ١٩٧١ م.

٢٩- خالد بن عبد الله بن دهيش: الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٣٠هـ- ٢٠٠٩م

٣٠- دايل تيمب، إدارة الوقت. ترجمة وليد هوانه، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١م.

٣١- جاء يحيى الشريف. دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ. (دراسات منطقة الجمرات) الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج. ٣٠ مارس ٢٠٠٦

٣٢- رضا النمراوي: كتاب العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة - ٢٠٠٩ - الإمارات

٣٣- سواريز ولسيزلوث باير، التقييم العالمي بشأن الحد من مخاطر الكوارث لعام ٢٠١١.

٣٤- سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، ١٩٨٨م.

٣٥- صلاح الدين جوهر: المدخل إلى إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة: دار الثقافة والنشر، ١٩٧٤م.

٣٦- صلاح الدين جوهر: المدخل إلى إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة: دار الثقافة والنشر، ١٩٧٤م.

٣٧- طارق الجمال: أساسيات علم الإطفاء،القاهرة: الطبعة الأولى، مطبعة اليردي ٢٠٠١.

٣٨- عادل حسن: الإدارة والمدير، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعات، ١٩٨٢م.

٣٩- عادل حسن. مصطفى زهير: الإدارة العامة، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٨م.

٤٠- عاصم حسين الأعرجي. «إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية». الإدارة العامة، مجلد ٣٩، العدد الأول أبريل ١٩٩٩.

٤١- عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة التطوير الإداري، ١٩٩٥، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.

٤٢- عبد السلام أبو قحف: إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩. إدارة الأزمات: ٣٠ مارس ٢٠٠٦.

٤٣- عباس رشدي العماري، "إدارة الأزمات في عالم متغير"، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ١٩٩٣.

٤٤- عبد العزيز عبد المنعم خطاب، إدارة الأزمات الأمنية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٧.

٤٥- د. عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مكتبة المتنبي، الرياض: ١٤٣٤هـ.

٤٦- عبد الله السيد عبد الجواد: الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض: دار النشر الدولي للنشر والتوزيع ١٤٢٥ هـ/ ٢٠٠٤م

٤٧- علي أحمد فارس، إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، /مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبأ المعلوماتية- الخميس ١٥ أيار/٢٠٠٨ - ٨/جماد الأولى/١٤٢٩هـ.

٤٨- عماد رمضان: مذكرات في مبادئ علم الإطفاء، بدون مطبعة، بدون سنة نشر.

٤٩- غريب عبد الحميد هاشم، مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث، بمعهد التخطيط القومي، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر، ١٩٩٨.

٥٠- غريب عبد الحميد هاشم، مقومات عملية الاستعداد لمواجهة الكوارث، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر ١٩٩٨.

٥١- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٢م.

٥٢- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: شركة دار الشعب، ١٩٨٢م

٥٣- فريز محمد أحمد: نظريات في الإدارة التربوية، الرياض: مكتبة الرشد، ١٤٢٣هـ-٢٠٠٢م.

٥٤- مأمون دقامسة، وعاصم حسين الأعرجي. «إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى». الإدارة العامة، مجلد ٣٩، العدد الرابع يناير ٢٠٠٠.

٥٥- مجد الدين أبو السعادات المبارك بن محمد بن محمد ابن محمد ابن عبد الكريم الشيباني الجزري بن الأثير النهاية في غريب الحديث والأثر،، المكتبة العلمية، بيروت، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م، تحقيق: طاهر أحمد الزاوى - محمود محمد الطناحي، ج٤.

٥٦- محسن أحمد الخضيري: «إدارة الأزمات»، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩٧.

٥٧- محسن مسعود، الدفاع المدني، مطبعة كلية الشرطة، القاهرة، ٢٠٠٢.

٥٨- محمد فريد: الحرائق وأجهزة الإطفاء، دار مطابع الشعب، القاهرة، بدون سنة نشر.

٥٩- محمد عبد العظيم الخولي، أسس الوقاية من الحرائق والمعدات المستعملة، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع.

٦٠- محمد حلمي صديق، الدفاع المدني في الصناعة، الهيئة العامة لشئون مطابع الأميرية، بدون تاريخ.

٦١- محمد الظوهري وآخرون، تجهيزات الوقاية من الحريق، القاهرة، دار المطبوعات والنشر للقوات المسلحة، سنة ٢٠٠١.

٦٢- محمد حنفي محمود العربي، المعاينة الفنية في حوادث الحرائق ومعوقاتها، بدون مطبعة، بدون سنة نشر.

٦٣- محمد الفاتح المغربي، الكوارث: الحد من آثارها وإدارة الأزمات، ورقة عمل حول آليات إدارة الأزمات والكوارث في القرن ٢١، د.ن، د.ت..

٦٤- محمد بن قطب بن إبراهيم، مذاهب فكرية معاصرة، الناشر: دار الشروق، الطبعة: الأولى، ١٤٠٣هـ-١٩٨٣م.

٦٥- محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويعى الإفريقى، لسان العرب، (المتوفى: ٧١١هـ)، دار صادر - بيروت، الطبعة: الثالثة - ١٤١٤هـ.

٦٦- محمّد بن محمّد بن عبد الرزّاق الحسيني، أبو الفيض، الملقّب بمرتضى، الزَّبيدي تاج العروس من جواهر القاموس، (المتوفى: ١٢٠٥هـ)، دار الهداية.

٦٧- محمَّد سَليم النعَيمي، جمال الخياط، تكملة المعاجم العربية، رينهارت بيتر آن دُوزِي (المتوفى: ١٣٠٠هـ)، نقله إلى العربية وعلق عليه: وزارة الثقافة والإعلام، الجمهورية العراقية، الطبعة: الأولى، من ١٩٧٩ - ٢٠٠٠م.

٦٨- محمد عبد الفتاح باغي، عبد المعطي، محمد عساف، مبادئ الإدارة العامة، عمان: مكتب المحتسب، ١٩٨١م.

٦٩- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية- أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م.

٧٠- محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م.

٧١- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ١٩٩٧.

٧٢- محمد صدام: الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين. الإداري، السنة ٢٦، العدد ٩٧، يونيو ٢٠٠٤.

٧٣- محمد جاسم الذهبي: التطوير الإداري، ٢٠٠١، بغداد نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، ١٩٩١م.

٧٤- محمد صدام جبر: «إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني». الإداري، السنة ٢١، عدد ٧٦، مارس ١٩٩٩.

٧٥- محمد عادل العنودي: مدير عام مصلحة الدفاع المدني، إدارة الكوارث في جمهورية مصر العربية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر، ١٩٩٨.

٧٦- محمد الظواهري: تجهيزات الوقاية من الحريق، إدارة المطبوعات والنشر بالقوات المسلحة، بدون تاريخ.

٧٧- محمود عبد القوي، محاضرات في الاشتراطات العامة لوقاية وتأمين منشآت المخازن، بدون مطبعة، بدون سنة نشر.

٧٨- محمد عبد الحميد صقر، الأمان الصناعي والإطفاء، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٧.

٧٩- د. مصطفى محمد حلمي، منهج علماء الحديث والسنة في أصول الدين، دار الكتب العلمية - بيروت، الطبعة: الأولى - ١٤٢٦هـ.

٨٠- موسى اللوزي، التطوير النضامي،١٩٩٩، دار وائل للنشر، عمان.

٨١- منى صلاح الدين شريف. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٨.

٨٢- نبيل محمد مرسي: إدارة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ١٩٩٨م.

٨٣- نواف كنعان: القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط ٢ -١٩٨٢.

٨٤- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، أربد الأردن: ٢٠٠٩، الطبعة الأولى.

٨٥- يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفرقان، ١٤٠٢هـ، ١٩٨٣م

٨٦- يسري داود، الدفاع المدني، مطابع كلية الشرطة، سنة ٢٠٠٢، ص ١٢٣.

ثانياً: المؤتمرات والندوات والقرارات:

٨٧- وحدة إدارة الأزمات والكوارث، جامعة المنصورة، كلية الزراعة بدمياط، وحدة الأزمات والكوارث، والتي أنشئت بناء على موافقة مجلس الكلية رقم ٤٧ بتاريخ ٢٠١٠/٦/٧م على إنشاء وحدة إدارة الأزمات والكوارث التي تم استحداثها من خلال

وحدة الجودة بالكلية كما وافق المجلس على تعيين السيد الدكتور/ السيد عطية حامد البرادعي بجلسته رقم ٤٨ بتاريخ ٢٠١٠/٧/٨م، والممتدة حتى ٢٠١٠/٧/١٥م، مديرًا لوحدة الأزمات والكوارث ومقرها الدور الأرضي.

٨٨- المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، طبعة خاصة، ١٩٩٩م.

٨٩- مجلة الجندي المسلم العدد ١١٣ في ٢٠٠٣/١١/١م.

٩٠- موسوعة المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠١)، المجلد ٢٧ مواجهة الأزمة الأخلاقية والسلوكية.

٩١- معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن (www.silronline.org)

٩٢- الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث.. الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، ٢٠٠٥.

٩٣- إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. سلسلة مركز الخبرات المهنية للإدارة، العدد ٣٧ القاهرة، ٢٠٠٢.

٩٤- الكود المصري لأسس التصميم واشتراطات التنفيذ لحماية المنشآت من الحريق، إصدار ٢٠٠٩.

٩٥- الكود المصري لأسس التصميم واشتراطات التنفيذ لحماية المنشآت من الحريق، الجزء الثاني، متطلبات أنظمة خدمات المبنى للحد من أخطار الحريق، كود رقم ٣٠٥/ ٢ مطبعة أخبار اليوم، سنة ٢٠٠٩.

٩٦- النشرات الفنية للحريق الصادرة من مصلحة الدفاع المدني، القاهرة، عام ، ١٩٨٣.

٩٧- تقرير التقييم العالمي بشأن الحد من مخاطر الكوارث لعام ٢٠١١، الصادر عن الأمم المتحدة سنة ٢٠١٢

٩٨- صحيفة الوطن. العدد (٢٠١٩). ١١ أبريل ٢٠٠٦.

ثالثا: المراجع الأجنبية

99- Campbell, R. F., et al, Introduction to Education Administration, Boston: Allyn & Bacon, 1977, p. 102

100- Dean ,Jean, Management The Primary School London, Rout Lady 2nd Edition 1995.

101- Donld J. Clugh: Concepts in Management, Since Prentice Hall, India, 1986.

102- Dole Beach, Personnel: The Management of people at work (New yourk: Macmillan Publishing co., inc, 1980.

103- John Pififner, Public Administration (2 nd Ed. New York 1953).

104- Koontz and Donnell, Principles of eneri Fayal, Industrial and General Management (New York: Pitman).

105- Leonard White: Introduction to the Study of Public Adminstration (2nd Ed. New York 1955.

106- Lioyd, W. Singer and Jan Reben "Acrisis Management system" security Manamement M.Y. U. s sebtember 1987 pp 8-9.

107- Management (New York: McGraw- Hill Book Co,. 1968).

108- Minzberg. H. The Nature of Management Work, New York Harper and Row Publishers, 1993.

109- Publishing Corporation Marshall, 1949.

110- Paul shrivastave "Bhopal Antomy of Crisis" Paul Chapman Ltd.. 2 nd Ed. 1992.

111- Ronald W. Perry and Jonne M. Nigg. "Emergency Management Strategies for communicating Hazard information" public Administration review Issue, 1985.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

112- http://www.al- jazirah.com.sa/magazine/29102002/aj7.htm

113- http://www.minshawi.com/other/r.shareef.htm

114- http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=99&artid=5221

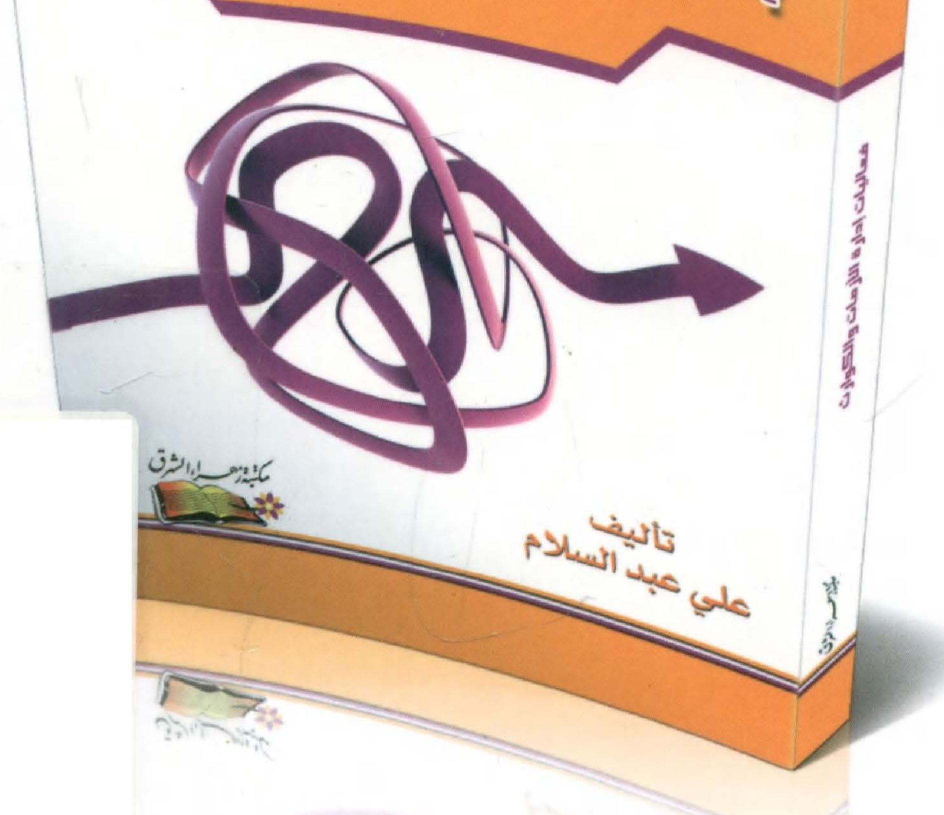
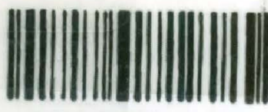
115- http://www.srdb.org/Arabic/printer1.asp?ID=83&yr=22&prog=ARP

116- http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/azamat/index.htm

117- http://web.archive.org/20060411151907/www.alwatan.com.sa/daily/2006-04-10/first_page/first_page12.htm

فهرس الكتاب

الموضوع **صفحة**


فعاليات
إدارة الأزمات و الكوارث
تأليف
علي عبد السلام
مكتبة زهراء الشرق

1010801001